

**PENGARUH BUDAYA ORGANISASI, KEPEMIMPINAN
SPRITUAL, SIKAP KERJA DAN MOTIVASI KERJA
TERHADAP PRODUKTIVITAS KERJA DOSEN
UNIVERSITAS ISLAM SUMATERA UTARA**

DISERTASI

**Oleh
OJAK MANURUNG
NIM: 4002163013**

**Program Studi
PENDIDIKAN ISLAM**



**PASCASARJANA
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI SUMATERA UTARA
MEDAN
2020**

**PENGARUH KEPEMIMPINAN SPRITUAL, BUDAYA
ORGANISASI, KEPUASAN KERJA DAN MOTIVASI
KERJA TERHADAP PRODUKTIVITAS KERJA DOSEN
UNIVERSITAS ISLAM SUMATERA UTARA**

**Oleh
OJAK MANURUNG
NIM: 4002163013**

**Disetujui Untuk Melaksanakan Ujian Tertutup
Program Studi Pendidikan Islam**

Pembimbing I

**Prof.Dr. Saiful Akhyar Lubis, MA
NIP. 19551105 198503 1 001
NIDN. 2005115501**

Pembimbing II

**Dr. Candra Wijaya, M.Pd
NIP. 19740407 200701 1 037
NIDN. 2007047401**

PENGESAHAN

Disertasi berjudul “**Pengaruh Budaya Organisasi, Kepemimpinan Spritual, Sikap Kerja dan Motivasi Kerja terhadap Produktivitas Kerja Dosen Universitas Islam Sumatera Utara**” an. Ojak Manurung, NIM. 4002163013 Program Studi Pendidikan Islam telah dipromosikan dalam Sidang Terbuka (Promosi Doktor) Pascasarjana Universitas Islam Negeri Sumatera Utara Medan pada tanggal 06 Agustus 2020.

Disertasi ini telah diperbaiki sesuai masukan dari penguji dan telah memenuhi syarat untuk memperoleh gelar Doktor (Dr.) pada Program Studi Pendidikan Islam Pascasarjana Universitas Islam Negeri Sumatera Utara Medan.

Medan, 08 Nopember 2020
Panitia Sidang Terbuka (Promosi)
Pascasarjana UIN-SU Medan

Ketua

Sekretaris

(Prof. Dr. Syukur Kholil, MA)
NIP. 19640209 198903 1 003
NIDN. 2009026401

(Dr. Achyar Zein, M.Ag)
NIP. 19670216 199703 1 001
NIDN. 2016026701

Penguji I

Anggota

Penguji II

(Prof. Dr. Saiful Akhyar Lubis, MA)
NIP. 19551105 198503 1 001
NIDN. 2005115501

(Dr. Candra Wijaya, M.Pd)
NIP. 19740407 200701 1 037
NIDN. 2007047401

Penguji III

Penguji IV

(Dr. Abdurrahman, M.Pd)
NIP. 19680103 199403 1 004
NIDN. 2003016802

(Dr. Edi Saputra, M.Hum)
NIP. 19750211 200604 1 001
NIDN. 2011027504

Penguji V

(Prof. Dr. Zainuddin, M.Pd)
NIP. 19550703 198403 1 001
NIDN. 0007035502

Mengetahui,
Direktur Pascasarjana UIN SU Medan,

Prof. Dr. Syukur Kholil, MA
NIP. 19640209 198903 1 003
NIDN. 2009026401

ABSTRAK



PENGARUH BUDAYA ORGANISASI, KEPEMIMPINAN SPRITUAL, SIKAP KERJA DAN MOTIVASI KERJA TERHADAP PRODUKTIVITAS KERJA DOSEN UNIVERSITAS ISLAM SUMATERA UTARA

Ojak Manurung

NIM : 4002163013
Prodi : Pendidikan Islam
Tempat/ Tgl Lahir : Laras, 28 April 1964
Nama Ayah : Aman Manurung
Nama Ibu : Hermina Silalahi
No. Alumni :
IPK :
Yudisium :
Pembimbing : 1. Prof. Dr. Saiful Akhyar Lubis, MA
2. Dr. Candra Wijaya, M.Pd

Penelitian ini bertujuan untuk menjawab permasalahan dari sebelas hipotesis yang diajukan, yakni : 1) Apakah budaya organisasi berpengaruh langsung terhadap motivasi kerja?; 2) Apakah kepemimpinan spiritual berpengaruh langsung terhadap motivasi kerja?; 3) Apakah sikap kerja berpengaruh langsung terhadap motivasi kerja?; 4) Apakah budaya organisasi berpengaruh langsung terhadap produktivitas kerja?; 5) Apakah kepemimpinan spiritual berpengaruh langsung terhadap produktivitas kerja?; 6) Apakah sikap kerja berpengaruh langsung terhadap produktivitas kerja?; 7) Apakah budaya organisasi berpengaruh tidak langsung terhadap produktivitas kerja melalui

motivasi kerja?; 8) Apakah kepemimpinan spritual berpengaruh tidak langsung terhadap produktivitas kerja melalui motivasi kerja?; 9) Apakah sikap kerja berpengaruh tidak langsung terhadap produktivitas kerja melalui motivasi kerja?; 10) Apakah motivasi kerja berpengaruh langsung terhadap produktivitas kerja?; dan 11) Seberapa besarkah pengaruh simultan budaya organisasi, kepemimpinan spritual, sikap kerja dan motivasi kerja secara bersama-sama terhadap produktivitas kerja?.

Populasi pada penelitian ini adalah seluruh dosen pada sembilan fakultas yang berada di lingkungan Universitas Islam Sumatera Utara berjumlah 332 orang dengan jumlah sampel sebanyak 186 orang yang diambil dengan menggunakan tabel Krecji. Instrumen penelitian adalah angket dengan skala Likert. Data penelitian diolah dan dianalisis dengan analisis jalur (path analysis). Analisis jalur ini diawali dengan melakukan uji persyaratan analisis meliputi uji normalitas, uji homogenitas, uji linearitas dan keberartian regresi dan uji independensi antar Variabel Exogenous.

Hasil analisis menunjukkan bahwa: 1) Budaya organisasi berpengaruh langsung terhadap motivasi kerja sebesar 4,4%; 2) Kepemimpinan spritual berpengaruh langsung terhadap motivasi kerja sebesar 8,4%; 3) Sikap kerja berpengaruh langsung terhadap motivasi kerja sebesar 3,7%; 4) Budaya organisasi berpengaruh langsung terhadap produktivitas kerja sebesar 5,1%; 5) Kepemimpinan spritual berpengaruh terhadap produktivitas kerja sebesar 8%; 6) Sikap kerja berpengaruh langsung terhadap produktivitas kerja sebesar 10,5%; 7) Budaya organisasi berpengaruh tidak langsung terhadap produktivitas kerja melalui motivasi kerja sebesar 1,1%; 8) Kepemimpinan spritual berpengaruh tidak langsung terhadap produktivitas kerja melalui motivasi kerja sebesar 2%; 9) Sikap kerja berpengaruh tidak langsung terhadap produktivitas kerja melalui motivasi kerja sebesar 1,5%; 10) Motivasi kerja berpengaruh langsung terhadap produktivitas kerja sebesar 5,9%, dan 11) Pengaruh simultan budaya organisasi, kepemimpinan spritual, sikap kerja dan motivasi kerja secara bersama-sama terhadap produktivitas kerja dosen Universitas Islam Sumatera Utara sebesar 50,6%, sedangkan sisanya berasal dari faktor lain di luar variabel yang digunakan dalam penelitian ini.

Saran penelitian ini terkait untuk meningkatkan produktivitas kerja dosen dapat dilakukan dengan cara memaksimalkan pengembangan kompetensi, pengembangan disiplin kerja, pengembangan semangat kerja, dan pengembangan karier dan peningkatan kesejahteraan.

Kata Kunci : Budaya Organisasi, Kepemimpinan Spritual, Sikap Kerja, Motivasi Kerja dan Produktivitas Kerja.

ABSTRACT



THE INFLUENCE OF ORGANIZATIONAL CULTURE, SPRITUAL LEADERSHIP, ATTITUDE OF WORK AND WORK MOTIVATION TOWARD PRODUCTIVITY OF LECTURERS OF NORTH SUMATERA ISLAMIC UNIVERSITY

Ojak Manurung

NIM : 4002173013

Major : Islamic Education

Place and date of birt : Laras/ 28 April 1964

The name father : Aman Manurung

The name mother : Hermina Silalahi

Number Alumni :

IPK :

Yudicium :

Supervisor : 1. Prof. Dr. Saiful Akhyar Lubis, MA

2. Dr. Candra Wijaya, M.Pd

This study aims to address the problems of the eleven hypotheses proposed, which include: 1) Does organizational culture directly influence work motivation ?; 2) Does spiritual leadership directly influence work motivation ?; 3) Does work attitude directly influence work motivation ?; 4) Does the organizational culture directly influence work productivity ?; 5) Does spiritual leadership directly affect work productivity ?; 6) Does work attitude directly influence work productivity ?; 7) Does the organizational culture have an indirect effect on work productivity through work motivation ?; 8) Does spiritual leadership have an indirect effect on work productivity through work motivation ?; 9) Does work attitude have an indirect effect on work productivity through work motivation ?, 10) Does work motivation have a direct effect on work

productivity ?; and 11) How big is the simultaneous influence between organizational culture, spiritual leadership, work attitude and work motivation together on work productivity ?.

The population in this study were all lecturers in nine faculties in the Islamic University of North Sumatra totaling 332 people with a total sample of 186 people taken using the Krejji table. The research instrument was a questionnaire with a Likert scale. The research data is processed and analyzed by path analysis path analysis. This path analysis begins by testing the analysis requirements including normality test, homogeneity test, linearity test and significance of regression and independence test among Exogenous Variables.

The analysis shows that: 1) Organizational culture has a direct effect on the work motivation of lecturers is 4.4%; 2) Spiritual leadership directly influences work motivation at 8.4%; 3) Work attitude has a direct effect on the work motivation of lecturers is 3.7%; 4) Organizational culture has a direct effect on work productivity by 5.1%; 5) Spiritual leadership affects the productivity of lecturers' work is 8%; 6) Work attitude influences lecturer work productivity is 10.5%; 7) Organizational culture indirectly influences the work productivity of lecturers through work motivation is 1.1%; 8) Spiritual leadership gives an indirect influence on the work productivity of lecturers through work motivation is 2%; 9) Work attitude gives an indirect influence on the work productivity of lecturers through work motivation is 1.5%; 10) Work motivation has a direct effect on the work productivity of lecturers is 5.9%, and 11) The total (simultaneous) effect of organizational culture, spiritual leadership, work attitude and work motivation together on the work productivity of lecturers at the Islamic University of North Sumatra is 50.6%, while the rest comes from other factors outside the variables used in this study.

The suggestion of this research is related to improving the work productivity of lecturers can be done by implementing competency development, developing work discipline, developing work morale, and developing career and welfare.

Keywords: Organizational Culture, Spiritual Leadership, Work Attitude, Work Motivation and Work Productivity.



آثار ثقافة المنظمة و القيادة الروحانية و موقف العمل والبواعث
نحو انتاجية العمل لمحاضري الجامعة الإسلامية الحكومية
سومطرة الشمالية
أوجاك منورنغ

رقم القيد : 4002173013

الشعبة : التربية الإسلامية

المكان وتاريخ الميلاد : لارس, 28 من أبريل 1964 ميلادية

اسم الأب : أمن منورنغ

اسم الأم : هيرمينا سلالاهي

اسم الزوجة : الدكتورندا الحاجة كمر يا سيتوروس فاني

اسماء الأبناء : ميلاتي سفترى, فوتري انغريني, النساء فيبياني

رقم التخرج :

النتيجة الكلية :

التقدير :

تحت اشراف : 1. الأستاذ الدكتور سيف الأخيار لوبيس الماجستر

2. الدكتور جندرى ويجايا الماجستير التربوي

يهدف هذا البحث إلى إجابة المشكلة من إحدى عشرة فرضا المقدمة وهي : 1). هل هناك آثار مباشرة لثقافة المنظمة نحو بواعث العمل لمحاضري الجامعة الإسلامية الحكومية سومطرة الشمالية ؟ 2) هل هناك آثار مباشرة للقيادة الروحانية نحو بواعث العمل لمحاضري الجامعة الإسلامية الحكومية سومطرة الشمالية ؟ 3) هل هناك آثار مباشرة لموقف العمل نحو بواعث العمل لمحاضري الجامعة الإسلامية الحكومية سومطرة الشمالية ؟ 4) هل هناك آثار لثقافة المنظمة نحو انتاجية العمل لمحاضري الجامعة الإسلامية الحكومية سومطرة الشمالية ؟ و 5) هل هناك آثار للقيادة الروحانية نحو انتاجية العمل لمحاضري الجامعة الإسلامية الحكومية سومطرة الشمالية ؟ 6) هل هناك آثار لموقف العمل نحو انتاجية العمل لمحاضري الجامعة الإسلامية الحكومية سومطرة الشمالية ؟ 7) هل هناك آثار غير مباشرة للقيادة الروحانية نحو انتاجية العمل من خلال بواعث العمل ؟ 9) هل هناك آثار غير مباشرة لموقف العمل نحو انتاجية العمل من خلال بواعث العمل ؟ 10) هل هناك آثار غير مباشرة للقيادة الروحانية نحو انتاجية العمل و 11) كم مقدار آثار متواصلة من ثقافة المنظمة و القيادة الروحانية و موقف العمل و بواعث العمل معا نحو انتاجية العمل ؟

وأما المجموع من هذا البحث هم جميع المحاضرين في تسع كليات بالجامعة الإسلامية الحكومية سومطرة الشمالية بعدد 332 شخصا و عينته بعدد 186 شخصا المشتقين من خلال استخدام جدول كرجيل. وأداة البحث هي أوراق الاستجابة باستخدام جدول ليكرت, وتم تحليل البيانات بطريقة تحليل المسار. زيبداً تحليل المسار بأداء اختبار الشروط التحليلية يحتوي على اختبار الحالة الطبيعية و اختبار التجانس و اختبار الخطي و معنوية الانحسار و اختبار الاستقلالية بين متغيرات المصادر الخارجية. وتدلّ نتائج التحليل على أن : 1) ثقافة المنظمة تؤثر مباشرة ايجابية مهمة نحو بواعث العمل بقدر 4,4% , 2) القيادة الروحانية تؤثر مباشرة ايجابية و مهمة نحو بواعث العمل بقدر 8,4% ,

3) موقف العمل يؤثر مباشرة ايجابية و مهمة نحو بواعث العمل بقدر 3,7 %، 4) ثقافة المنظمة تؤثر مباشرة ايجابية و مهمة نحو انتاجية العمل بقدر 5,1 %، 5) القيادة الروحانية تؤثر مباشرة ايجابية و مهمة نحو انتاجية العمل للمحاضرين بقدر 8 %، 6) موقف العمل يؤثر مباشرة ايجابية و مهمة نحو انتاجية العمل للمحاضرين بقدر 10,5 %، و 7) ثقافة المنظمة تؤثر مباشرة ايجابية و مهمة نحو انتاجية العمل للمحاضرين بقدر 1,1 %، 8) القيادة الروحانية تؤثر غير مباشرة نحو انتاجية العمل من خلال بواعث العمل بقدر 2 %، 9) موقف العمل يؤثر غير مباشرة نحو انتاجية العمل من خلال بواعث العمل بقدر 1,5 %، 10) بواعث العمل يؤثر نحو انتاجية العمل للمحاضرين بقدر 5,9 %، و 11) الآثار الكيلية معا (المتواصلة) وهي ثقافة العمل والقيادة الروحانية و موقف العمل و بواعث العمل نحو انتاجية العمل للمحاضرين بالجامعة الإسلامية الحكومية سومطرة الشمالية نحو 50,6 % ز أما الباقي ناشئ من قبل العوامل الأخرى خارج القوالب للمتغيرات في هذا البحث.

و الاقتراحات لهذا البحث تتعلق بترقية انتاجية العمل للمحاضرين ويمكن أن يتم من خلال دفع تنمية المهارات و دفع تنمية نظام العمل وتنمية حماسة العمل و المهنة والرفاهية.

كلمات المفاتيح: ثقافة المنظمة, القيادة الروحانية, موقف العمل, بواعث العمل وانتاجية العمل

DAFTAR ISI

Halaman

LEMBAR PERNYATAAN KEASLIAN	i
HALAMAN PERSETUJUAN	ii
ABSTRAK.....	iv
KATA PENGANTAR	x
PEDOMAN TRANSLITERASI ARAB LATIN.....	xii
DAFTAR ISI	xix
DAFTAR TABEL	xxi
DAFTAR GAMBAR.....	xxiii
BAB I. PENDAHULUAN	1
A. Latar Belakang Masalah	1
B. Identifikasi Masalah.....	15
C. Pembatasan Masalah.....	15
D. Perumusan Masalah.....	16
E. Tujuan Penelitian.....	17
F. Manfaat Penelitian	17
BAB II. KAJIAN TEORI	19
A. Kajian Teoretis	19
1. Produktivitas Kerja Dosen	19
2. Motivasi Kerja	31

3. Budaya Organisasi.....	48
4. Kepemimpinan Spritual	62
5. Sikap Kerja	87
B. Kerangka Berpikir	93
C. Paradigma Variabel Penelitian.....	104
D. Pengajuan Hipotesis.....	105
 BAB III. METODOLOGI PENELITIAN	 107
A. Metodologi Penelitian.....	107
B. Tempat dan Waktu Penelitian.....	108
C. Populasi dan Sampel.....	108
D. Variabel dan Definisi Operasional Penelitian.....	112
E. Instrumen Penelitian.....	114
F. Uji Coba Instrumen.....	117
G. Teknik Analisis Data	129
H. Hipotesis Statistik.....	132
 BAB IV. HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN.....	 134
A. Deskripsi Data Hasil Penelitian.....	134
B. Uji Kecenderungan Variabel Penelitian	143
C. Pengujian Persyaratan Penelitian.....	146
D. Uji Korelasi Antar Variabel	157
E. Pengujian Hipotesis	160

F. Pembahasan Hasil Penelitian.....	178
G. Keterbatasan Penelitian	218
BAB V. PENUTUP	220
A. Simpulan	220
B. Saran	221
DAFTAR PUSTAKA	224

B A B I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Pendidikan adalah bidang penting dan mendasar yang harus dikelola secara baik dan benar oleh pemerintah maupun masyarakat, karena proses pendidikan pada hakikatnya merupakan proses pengembangan potensi diri manusia bagi masa depan. Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional menyatakan bahwa: Pendidikan adalah usaha sadar dan terencana untuk mewujudkan suasana belajar dan proses pembelajaran agar peserta didik secara aktif mengembangkan potensi dirinya untuk memiliki kekuatan spritual keagamaan, pengendalian diri, kepribadian, kecerdasan, akhlak mulia, serta keterampilan yang diperlukan dirinya, masyarakat, bangsa dan negara. Oleh karena itu membangun sumber daya manusia jauh lebih penting dari pembangunan fisik. Pembangunan sumber daya manusia harus berorientasi pada penciptaan kemampuan berkerja dan penciptaan sikap mental yang baik dalam berkerja. Pembangunan kemampuan kerja dan sikap mental manusia oleh pemerintah dan masyarakat harus lebih diprioritaskan dari pada membangun sarana fisik.

Pendidikan sebagai wadah pembentukan sumber daya manusia, maka mengharuskan kualitas pendidikan perlu terus ditingkatkan meskipun pada saat sekarang kenyataannya kualitas pendidikan Indonesia masih berada dalam berbagai permasalahan. Peningkatan kualitas pendidikan harus dilakukan secara bertahap, terencana dan sistematis, terarah, dan intensif, agar mampu menyiapkan sumber daya manusia Indonesia untuk dapat bersaing dalam era globalisasi yang penuh dengan persaingan dalam berbagai lapangan kehidupan.

Seiring dengan banyaknya berbagai upaya yang dilakukan untuk meningkatkan kualitas pendidikan, tetapi kualitas pendidikan di Indonesia

masih tertinggal dibandingkan negara-negara Asia lainnya, seperti Singapura, Jepang, dan Malaysia. Bahkan jika dilihat dari indeks sumber daya manusia/Human Development Index (HDI), yang salah satu indikatornya adalah sektor pendidikan, posisi Indonesia masih terus berada pada peringkat kelompok bawah dari tahun ke tahun. Saat ini, Indonesia sebagai negara yang menjadi bagian dari masyarakat dunia, kini menjadi bagian dari kompetisi masyarakat dunia. Dalam suatu kompetisi jika tidak bisa menjadi pemenang, maka akan menjadi yang kalah serta tertinggal dari masyarakat lainnya, khususnya dalam meraih pasar dan peluang kesempatan kerja yang sekarang dan kedepan bergerak dengan tidak dibatasi oleh garis wilayah kenegaraan, bergerak terus meluas, dan kini dimulai dari wilayah Asia Tenggara yang akan terus bergerak menjadi wilayah dunia. Oleh karena itu Rosyada menjelaskan bahwa penyiapan sumber daya manusia yang berkualitas, kompetitif serta memiliki berbagai keunggulan komparatif menjadi sebuah keharusan yang mesti menjadi perhatian dalam sektor pendidikan.¹

Lebih dari tiga dasarwarsa, upaya peningkatan produktivitas sumberdaya manusia menjadi isu sentral dalam wacana pembangunan manusia Indonesia. Kendati demikian, hingga saat ini tampaknya hasil yang dicapai jauh dari harapan. Hasil riset Lembaga Penelitian Politik Internasional, Keuangan, dan Bisnis di California yang melaporkan bahwa dari 42 negara yang diteliti, produktivitas sumber daya manusia di Indonesia menduduki urutan ke-35. Lima negara yang paling tinggi produktivitas kerjanya adalah Singapura, Swiss, Taiwan, Jepang, dan Korea Selatan. Untuk kawasan Asean sendiri, Philipina menduduki urutan ke-8 dan Malaysia berada pada urutan ke-14.²

¹Dede Rosyada. *Paradigma Pendidikan Demokratis: Sebuah Model Pelibatan Masyarakat dalam Penyelenggaraan Pendidikan*. (Jakarta: Prenada Media, 2002),h. 2.

² B. Kussriyanto. *Meningkatkan Produktifitas*.(Jakarta: Pustaka Binama Pressindo, 1991), h.4.

Fenomena rendahnya produktivitas sumber daya manusia Indonesia juga belakangan ini diperkuat oleh informasi Badan Program Pembangunan di bawah PBB (United Nations Development Programme/UNDP) dalam laporan Human Development Report 2016 mencatat, Indeks Pembangunan Manusia (IPM) Indonesia pada tahun 2015 berada di peringkat 113, turun dari posisi 110 ditahun 2014. Informasi terbaru ditahun 2019 posisi Indonesia pada tahun 2018 berada di peringkat 111 dari 189 negara.

IPM Indonesia masih di bawah rata-rata dunia 0,694 atau regional 0,683. Indonesia dikategorikan sebagai “Negara Pembangunan Menengah” bersama 45 negara lainnya. Peringkat Indonesia masih jauh di bawah beberapa negara anggota ASEAN, termasuk Singapura, Brunei Darussalam, Malaysia, Thailand dan Filipina. Singapura memiliki IPM tertinggi di antara negara-negara ASEAN dengan 0,895 dan peringkat 18 di seluruh dunia. Brunei memiliki IPM 0,855 dan berada di peringkat 30, sementara Malaysia memiliki IPM 0,769 dengan peringkat 64. Thailand dan Filipina masing-masing ada di peringkat 103 dan 114, dengan IPM 0,690 dan 0,654. Negara ASEAN lain seperti Vietnam, Laos dan Kamboja ada di bawah Indonesia.

Data dalam *Education For All (EFA) Global Monitoring Report (2011): The Hidden Crisis, Armed Conflict and Education* yang dikeluarkan UNESCO, Indeks Pembangunan Pendidikan Indonesia pada 2008 adalah 0,934 (rangking 69 dari 127 negara). Posisi ini jauh tertinggal dari Brunei Darussalam (peringkat 34) dan Jepang (rangking 1 dunia). Adapun Malaysia berada di peringkat 65, Filipina (85), Kamboja (102), India (107), dan Laos (109). Peningkatan kualitas pendidikan di Indonesia tidak terlepas dari unsur produktivitas kerja yang melingkupinya dalam hal ini tingkat produktivitas kerja di Indonesia masih rendah.

Rendahnya produktivitas kerja di Indonesia karena kualitas sumber daya manusia yang tidak mampu bersaing, mutu pendidikan rendah, kurikulum pendidikan tidak sesuai dengan kebutuhan pasar kerja, fasilitas balai latihan kerja tidak optimal, dan perhatian pemerintah daerah yang

masih rendah. Rendahnya produktivitas juga disebabkan minimnya penghargaan dan intensif bagi yang memiliki prestasi.³ Gejala lain yang mengindikasikan rendahnya kualitas sumber daya manusia Indonesia belakangan ini, sebagaimana diberitakan dalam berbagai media massa adalah kecenderungan penyalagunaan jabatan, penurunan disiplin, dan berbagai penyimpangan lainnya secara normatif dianggap sebagai perilaku tidak terpuji.⁴

Gambaran mengenai kondisi sumber daya manusia Indonesia sebagaimana dikemukakan di atas, secara umum terjadi baik pada instansi pemerintah, swasta, lembaga pendidikan, maupun organisasi yang sifatnya nirlaba. Pada lembaga pendidikan terkhusus di perguruan tinggi, produktivitas kerja identik dengan hasil kerja seluruh civitas akademika dalam pelaksanaan pendidikan dan pengajaran, penelitian, pengabdian masyarakat, pengelolaan program studi, dan pemenuhan kebutuhan pelanggan program studi.

Amanat Undang-Undang Nomor 14 Tahun 2005 tentang Guru dan Dosen, dan Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 37 Tahun 2009 tentang dosen disebutkan bahwa dosen adalah pendidik profesional dan ilmuwan dengan tugas utama mentransformasi, mengembangkan dan menyebarluaskan ilmu pengetahuan, teknologi dan seni melalui pendidikan, penelitian dan pengabdian kepada masyarakat.

Dosen sebagai tenaga pendidik profesional dan sebagai seorang ilmuwan mempunyai peran yang sangat strategis dan memiliki tugas utama mentransformasikan, mengembangkan dan menyebarluaskan ilmu pengetahuan dan mampu meningkatkan produktivitasnya dalam menghasilkan karya ilmiah dan penelitian, sebagai salah satu tugas utama seorang dosen. Harapan ini tidak terpenuhi sebagaimana yang diharapkan,

³Ninin Damayanti. *Produktivitas Kerja di Indonesia Sangat Rendah*. www.tempointeraktif.com

⁴Dahlan Nasution. *Politik Internasional: Konsep dan Teori*. (Jakarta: Gramedia, 1990), h.256.

fakta empiris dilapangan menunjukkan bahwa produktivitas dosen dalam melaksanakan penelitian cenderung tertinggal karena aktifitas transfer pengetahuan oleh dosen lebih ditekankan pada pengajaran dibanding kan penelitian.⁵Selain itu beban mengajar yang tinggi membuat dosen kurang waktu dalam melakukan penelitian sehingga dosen cenderung mengalokasikan waktu yang lama hanya untuk mempersiapkan materi mengajar dalam kelas.Rendahnya kemampuan dosen dalam meneliti jugamenjadi tantangan dalam membangun budaya meneliti diIndonesia.⁶Keterbatasan fasilitas jugamenjadi hambatan pertumbuhan penelitian di Indonesia.Perpustakaan masih banyak yang tidak dilengkapi dengan database jurnal yang *up to date*, laboratorium dan peralatan ,dan dana serta reward melakukan penelitian yang dianggap belum sepadan.⁷

Kondisi diatas tidaklah jauh dari kenyataan yang terjadi di Universitas Islam Sumatera Utara (UISU) yang didirikan pada tanggal 7 Januari 1952 yang pada mulanya bernama Akademi Islam Indonesia , kemudian berubah menjadi Perguruan Tinggi Islam Indonesia (PTII), dan terakhir diubah lagi menjadi Universitas Islam Sumatera Utara seperti sekarang ini⁸, meskipun berdasarkan hasil perangkungan Menristek Dikti tahun 2017 menempatkan Universitas Islam Sumatera Utara (UISU) menjadi Perguruan Tinggi Swasta di peringkat pertama atau nomor satu di lingkungan Kopertis Wilayah 1 dan dirangking 124 secara nasional.⁹

Data diatas menunjukkan bahwa secara lokal UISU sudah menempatkan diri sebagai PTS yang patut dipertimbangkan, namun secara

⁵<http://unnes.ac.id/berita/publikasi-ilmiah-peneliti-di-perguruan-tinggi-indonesia-masih-rendah/> diakses pada April 2016.

⁶Arief Furqan. *Potret Penelitian diPTAI:Harapan dan Kenyataan.* diakses pada <http://www.ditperta.net/artikel/arief01.asp> pada April 2016.

⁷<http://edukasi.kompas.com/read/2011/10/27/05173383/Tak.Ada.Rencana.Naikkan.Gaji.Peneliti> diakses pada Mei 2016.

⁸ Tim UISU Medan, *UISU Dulu, Kini dan Akandatang.* (Medan: UISU, 2017), h. 12.

⁹<https://sumut.antaranews.com/berita/173436/kopertis-uisu-pts-nomor-satu>. Diakses pada tanggal 24 Februari 2020.

nasional UISU terus diharapkan dapat meningkatkan produktivitas kerjanya terutama dalam kaitan peningkatan mutu Sumberdaya manusia, kemahasiswaan, Kelembagaan serta Penelitian dan Publikasi sebagai instrumen pengukuran produktivitas kerja UISU pada satu sisi dan produktivitas dosen pada sisi yang lain.

Pemahaman mengenai faktor-faktor pendorong produktivitas dosen penting untuk diketahui. Hal ini terjadi karena perguruan tinggi sebagai salah satu elemen dalam Sistem Pendidikan Nasional mempunyai tanggung jawab dalam mencerdaskan kehidupan bangsa terutama berkaitan dengan hasil-hasil penelitian yang bermutu untuk memecahkan masalah kemanusiaan dan kebangsaan. Selain itu, perguruan tinggi adalah institusi yang didedikasikan tidak hanya untuk menyebarkan ilmu pengetahuan tetap juga untuk menciptakan pengetahuan baru melalui penelitian.

Produktivitas kerja dosen pada dasarnya dipengaruhi oleh sikap mental berupa motivasi kerja, disiplin kerja dan etika kerja, pendidikan, keterampilan, manajemen hubungan industrial pancasila, tingkat penghasilan dan kesehatan, jaminan sosial, lingkungan sosial dan iklim kerja, sarana produksi, teknologi dan kesempatan berprestasi.¹⁰ Colquit, Lepine, dan Wesson dalam bentuk suatu model yang disebut *Integratif Model of Organization Behavior* menegaskan bahwa *outcomes* individu yang dianggap turut mempengaruhi perilaku kinerja dan komitmen organisasi terdiri atas: kepuasan kerja, stres, motivasi, kepercayaan, keadilan dan etika, serta pembelajaran dan pengambilan keputusan. Sementara itu, mekanisme individu dipengaruhi oleh mekanisme organisasi yang terdiri atas, budaya organisasi dan struktur organisasi, mekanisme kelompok, yang terdiri: gaya dan perilaku kepemimpinan, kekuasaan dan pengaruh kepemimpinan,

¹⁰Sedarmayanti. *Sumber Daya Manusia dan Produktivitas Kerja*. (Bandung: Mandar Maju, 2001), h. 12.

proses tim, karakteristik tim, serta karakteristik individu, yang terdiri atas: kepribadian dan nilai budaya serta kemampuan.¹¹

Mc. Shane dan Glinow mengembangkan suatu model perilaku organisasi. Model yang mereka kembangkan dikenal dengan *Model of Individual Behavior and Results*. Model ini menunjukkan empat faktor yang mempengaruhi kinerja atau produktivitas kerja individu yaitu motivasi, kemampuan, peran, persepsi dan faktor situasi. Menurut Shane dan Glinow jika empat faktor ini melemah maka kinerja atau produktivitas individu akan berkurang. Motivasi, kemampuan, peran, persepsi dan faktor situasi ini ditentukan oleh karakter individu berupa nilai¹². Pada model *Organizational Behavior* Dasar Tahap II yang dikembangkan Robbins, dijelaskan bahwa kinerja individu dapat terlihat dari produktivitas, absensi, pergantian karyawan, kewargaan, kepuasan. Menurutnya kinerja individu dipengaruhi oleh perilaku-perilaku pada tingkat (1) individu berupa ciri biografis, kepribadian dan emosi, nilai dan sikap, kemampuan, persepsi, motivasi, pembelajaran individu dan pengambilan keputusan, (2) kelompok berupa perubahan dan stress, komunikasi, konflik, kekuasaan dan politik, tim-tim kerja, struktur kelompok, kepemimpinan dan kepercayaan dan pengambilan keputusan kelompok, dan (3) sistem organisasi berupa budaya organisasi, struktur organisasi, desain kerja dan teknologi, dan kebijakan dan praktik sumber daya manusia. Semua faktor-faktor pada tiap tingkatan analisis ini saling berinteraksi dan memberikan pengaruh terhadap kinerja individu¹³.

Benardin dan Russel menjelaskan faktor penentu besar kecilnya produktivitas adalah pengetahuan, keterampilan, kompetensi (kemampuan),

¹¹ Jason A. Colquitt, Jeffery A. Lepine dan Michael J. Wesson. *Organizational Behavior : Improving Performance and Commitment in the Work Place*. (New Jersey New York : Mc Graw-Hill, 2009), h. 8.

¹² McShane, Steven L., dan Glinow, Mary Ann Von. *Organizational Behavior*. New (York: McGraw-Hill Companies, Inc, 2007), h. 24.

¹³ Robbins, Stephen P. *Perilaku Organisasi*. (Jakarta : Indeks, 2003), h.34

sikap, dan perilaku.¹⁴Selanjutnya Gomes juga menjelaskan faktor-faktor yang mempengaruhi produktivitas kerja adalah: (1) knowledge/pengetahuan, (2) skill/keahlian, (3) ability/kemampuan, (4) attitude/sikap, dan (5) behavior/prilaku.¹⁵Berdasarkan pandangan Sedarmayanti, Colquit, Shane dan Glinow, Slocum dan Hellriegel, Benardin dan Russel maupun Gomes di atas, dapat dijelaskan bahwa budaya organisasi, kepemimpinan spritual, sikap kerja dan motivasi kerja menjadi variabel penentu bagi upaya meningkatkan produktivitas kerja dosen.

Budaya organisasi menjadi faktor penentu motivasi kerja maupun produktivitas kerja dosen. Budaya didefinisikan sebagai tatanan pengetahuan, pengalaman, kepercayaan, nilai, sikap, makna, hierarkhi, agama, waktu, peranan, hubungan, ruang, konsep alam semesta, objek-objek materi dan milik yang diperoleh sekelompok besar orang dari generasi ke generasi melalui usaha individu dan kelompok.¹⁶ Budaya memberi tahu para karyawan bagaimana segala sesuatu dilakukan dan apa yang penting, disamping mengandung apa yang boleh dilakukan atau tidak boleh dilakukan sehingga dapat dikatakan sebagai suatu pedoman yang dipakai untuk menjalankan aktivitas organisasi. Lunenburg dan Ornstein menegaskan bahwa kultur organisasi mempengaruhi kinerja pegawai, keefektifan organisasi, proses struktural organisasi serta banyak proses manajemen atau administrasi lain seperti motivasi, kepemimpinan, pembuatan keputusan, komunikasi, dan perubahan.¹⁷

¹⁴John H. Benardin dan Joy E.A.Russel. 1993. *Human Resources Management*.(Singapore: McGraw Hill Inc, 1993), h. 40.

¹⁵Faustino Cardoso Gomes. *Manajemen Sumber Daya Manusia..*(Yogyakarta: Andi,2003), h. 160.

¹⁶ Dede Mulyana dan Jalaluddin Rakhmat. *Komunikasi Antar Budaya: Panduan Berkomunikasi dengan orang-orang Berbeda Budaya*. (Bandung: Rosdakarya, 2003), h. 18.

¹⁷ Fred C, Lunenburg and Allan C. Ornstein. *Educational Administration: Concepts and Practices*. (Belmont: Wadsworth, 2004), h. 89-90.

Kepemimpinan juga turut mempengaruhi motivasi kerja dan produktivitas kerja dosen. Menurut Sondang Siagian¹⁸, kepemimpinan adalah kemampuan seseorang untuk mempengaruhi orang lain dalam hal ini para bawahannya, sedemikian rupa sehingga orang lain itu mau melakukan kehendak pemimpin meskipun secara pribadi yang hal itu mungkin tidak disenangi. Kemudian menurut Hasibuan, pemimpin adalah seseorang dengan wewenang kepemimpinannya mengarahkan bawahannya untuk mengerjakan sebagian dari pekerjaannya dalam mencapai tujuan.¹⁹ Sehingga kepemimpinan adalah seseorang yang memiliki sifat mampu mempergunakan wewenangnya untuk dapat mengarahkan bawahannya untuk mengerjakan sebagian pekerjaannya dalam mencapai tujuan organisasi. Sedangkan kepemimpinan menurut Alan Keith²⁰, dimaknai sebagai penciptaan cara bagi orang untuk ikut berkontribusi dalam mewujudkan sesuatu yang luar biasa. Sehingga kesimpulannya kepemimpinan merupakan salah satu fungsi organisasi yang memungkinkan seseorang mampu mempengaruhi orang lain untuk dapat melakukan suatu pekerjaannya demi tercapainya suatu tujuan organisasi.

Dalam kaitannya dengan kepemimpinan spritual, maka kepemimpinan yang membawa dimensi keduniawian kepada dimensi spiritual (*keilahian*) dan lebih banyak mengandalkan kecerdasan spiritual dalam kegiatan kepemimpinan²¹. Kepemimpinan spiritual merupakan kepemimpinan yang sangat menjaga nilai-nilai etis dan menjunjung tinggi nilai-nilai spiritual. Kepemimpinan spritual (*Spiritual Leadership*), bukanlah tentang kecerdasan dan keterampilan dalam memimpin belaka. Namun juga menjunjung nilai-nilai kebenaran, kejujuran, integritas, kredibilitas,

¹⁸ Sondang Siagian, *Kiat Meningkatkan Produktivitas Kerja*, (Jakarta: Rineka Cipta, 2002), h. 62.

¹⁹ Malayu SP Hasibuan, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Jakarta: Edisi Revisi Bumi Aksara, 2012), h. 169.

²⁰ Seperti yang dikutip oleh Kouzes dan Posner. *Leadership The Challenge (Tantangan Kepemimpinan)*, (Jakarta: Penerbit Erlangga, 2002), h.3.

²¹ Tobroni. *The Spritual Leadership*. (Malang: UMM, 2005), h. 6.

kebijaksanaan, belas kasih, yang membentuk berperan dalam menstimulasi anggota untuk bersama-sama terlibat dalam upaya mewujudkan cita-cita sekolah.²² Kepemimpinan spiritual yang berbasis etika religius mendorong munculnya kejujuran hati, *fairness*, pengenalan diri sendiri, fokus pada amal shaleh, dan tidak *spiritualisme* yang tidak dogmatis, bekerja lebih efisien, membangkitkan yang terbaik dalam diri sendiri dan orang lain, keterbukaan menerima perubahan, disiplin yang tetapi tetap fleksibel, santai dan cerdas, serta kerendahan hati. Keberhasilan seorang pimpinan spritual, tidak ditentukan oleh seorang atau beberapa orang saja. Keberhasilan itu justru merupakan hasil bersama antara pimpinan dan orang-orang yang dipimpinnya. Pemimpin tidak akan banyak berbuat tanpa partisipasi yang dipimpinnya. Sebaliknya orang-orang yang dipimpin, tidak akan efektif menjalankan tugas dan kewajibannya tanpa pengendalian, pengarahan, dan kerjasama dengan pimpinan.

Dari pernyataan diatas, maka layaklah Hadari dan Nawawi menyatakan bahwa keberhasilan kepemimpinan ditentukan oleh kemampuan mengendalikan sejumlah orang, menjadi satu regu atau tim yang kompak.²³ Seorang pemimpin dapat melakukan berbagai cara dalam kegiatan mempengaruhi atau memberi motivasi orang lain atau bawahan agar melakukan tindakan-tindakan yang selalu terarah terhadap pencapaian tujuan organisasi. Hal ini membawa konsekuensi bahwa setiap pimpinan berkewajiban memberikan perhatian yang sungguh-sungguh untuk membina, menggerakkan, mengarahkan semua potensi guru dilingkungannya agar terwujud volume dan beban kerja yang terarah pada tujuan. Pimpinan perlu melakukan pembinaan yang sungguh-sungguh

²²Tzong, K.T., & Cheng, Y.C.. "School organisational health and teacher commitment: A contingency study with multi-level analysis". [Versi elektronik]. *Educational research and evaluation*, 5(3), 1999, h. 249-268

²³Martini M Hadari dan Hadari Nawawi, *Kepemimpinan Yang Efektif*, (Yogyakarta: Gadjah Mada University Press, 2006), h. 36.

terhadap guru agar dapat menimbulkan kepuasan dan motivasi kerja dan komitmen organisasi sehingga bermuara pada kinerja yang tinggi.

Senada dengan hal ini Robbins melalui *The Path - Goal Model* mengemukakan bahwa kinerja maupun kepuasan kerja dipengaruhi oleh dua situasi yaitu faktor lingkungan yang diluar kontrol bawahan yang meliputi struktur tugas, sistem otoritas formal dan kelompok kerja sementara itu faktor yang dikontrol adalah karakteristik personal yang meliputi lokus kontrol, pengalaman dan kemampuan, dan dari kedua faktor ini perilaku yang ditunjukkan oleh pimpinan adalah memberikan dorongan dengan memberikan bimbingan, latihan, dukungan dan imbalan.²⁴ Hasil penelitian yang sejalan dengan pandangan ahli di atas dilakukan oleh Thayib, Christiananta, & Eliyana yang membuktikan bahwa kepemimpinan spritual memiliki pengaruh prestasi kerja.²⁵

Faktor lain yang dianggap turut mempengaruhi produktivitas kerja dosen adalah sikap kerja yang dimilikinya terkait dengan kesediaan untuk bekerja bersama, dapat menerima tambahan tugas, dan bekerja dalam suatu tim. Adanya sikap kerja yang baik dikalangan dosen pada sebuah perguruan tinggi seperti: bekerja secara *teamwork* akan mendorong untuk melaksanakan tugas-tugas yang diembankan kepada dosen untuk menyelesaikannya dengan baik disamping itu, sikap kerja yang positif diharapkan akan memunculkan sikap kekompakan dan tentunya dengan munculnya hal ini keberhasilan organisasi akan mudah tercapa yaitu output produksi (produktivitas). Hal ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan

²⁴ Stephen P. Robbins. *Organizational Behaviour*. (New Jersey: Prentice Hall Pearson Education Inc., 2003), h. 362.

²⁵ Christiananta, B. Thayib, Sulasmi., S., dan Eliyana, A. "Pengaruh Spiritual Leadership, Stres Kerja, dan Kompensasi Terhadap Kepuasan Dan Prestasi Kerja Social Worker", (Jurnal Bimbingan dan Konseling Islam, Vol. 03, No. 01, 2013), h. 1-16.

Sukirman²⁶, Nasrun dan Tri Bodro Astuti.²⁷ menyimpulkan bahwa sikap kerja berpengaruh terhadap produktivitas kerja. Hal ini berarti bahwa apabila sikap kerja lebih ditingkatkan, maka produktivitas kerja juga akan mengalami peningkatan.

Motivasi juga mempengaruhi produktivitas kerja dosen. Motivasi adalah tenaga pendorong dari dalam yang menyebabkan manusia berbuat sesuatu atau berusaha untuk memenuhi kebutuhan. Motivasi mula-mula muncul karena kebutuhan yang belum terpuaskan (*unsatisfied need*) kemudian menimbulkan ketegangan (*tension*), ketegangan tersebut sebagai dorongan (*drives*) yang mengantarkan pada pemilihan tindakan (*search behavior*), sehingga kebutuhan terpenuhi secara memuaskan, dan pada akhirnya bisa mengurangi ketegangan²⁸.

Motivasi merupakan *the will to do*, yakni kemampuan atau dorongan pada diri manusia yang menyebabkan ia bertindak, berfikir dan berbicara dengan cara tertentu untuk sasaran tertentu²⁹. Motivasi berkaitan dengan proses psikologis yang mencerminkan interaksi antara sikap, kebutuhan, persepsi dan keputusan yang terjadi dalam diri seseorang. Dalam konteks organisasi, motivasi diartikan sebagai kesediaan untuk mengeluarkan upaya tingkat yang tinggi ke arah tujuan organisasi yang dikondisikan oleh kemampuannya untuk memenuhi kebutuhan individual. Hoy & Miskel menyebutkan bahwa pada dasarnya kinerja atau produktivitas kerja itu sendiri merupakan hasil penggabungan antara kemampuan dan motivasi. Hasil penelitian Mc.Clalland menjelaskan bahwa terdapat korelasi antara

²⁶Sukirman. Pengaruh Kecerdasan Emosional dan Penguasaan Keterampilan Pembelajaran Terhadap Produktivitas Guru Mata Pelajaran Akuntansi. Jurnal Pendidikan Ekonomi Vol 2 No. 2 Juli, Tahun 2007. h.234.

²⁷ Nasrun dan Tri Bodro Astuti. 2012. *Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Produktivitas Kerja (Studi Pada Karyawan Bagian Produksi PT. Mazuwo Indonesia)*. Semarang: Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Widya Manggala. h.21.

²⁸ Robbins, Stephen P. & Timoty A. Judge. *Organizational Behavior*. (New Jersey: Pearson Education, Inc, 2009), h.662

²⁹ Steers, Richard M & Lyman W Porter. *Motivation and Work Behavior*. (New York: McGraw-Hill, 1995), h.352

motivasi berprestasi terhadap prestasi kerja. Demikian juga Mahateru menjelaskan bahwa kunci utama *performance* terletak pada motivasi untuk bekerja³⁰. Chalpin juga menyebutkan bahwa motivasi berprestasi merupakan (1) keinginan seseorang untuk meraih kesuksesan, (2) keinginan seseorang untuk melibatkan diri dalam tugas, (3) keinginan untuk berhasil melaksanakan tugas yang sulit. Demikian juga dengan hasil penelitian Glover & Bruning menjelaskan bahwa individu yang mempunyai motivasi berprestasi yang tinggi akan selalu bekerja keras supaya berhasil tanpa mengharapkan imbalan atau pujian.

Wibowo menyebutkan motivasi dapat dipastikan mempengaruhi kinerja atau produktivitas kerja, walaupun bukan satu-satunya faktor yang membentuknya³¹. Dalam model *A job Performance Model of Motivation* yang dikembangkan oleh Robert Kraitner dan Angelo Kinichi diperlihatkan bagaimana perilaku individu yang termotivasi (*motivated behavior*) mempengaruhi kinerja. Model tersebut menyebutkan bahwa pekerja akan lebih termotivasi secara langsung apabila mereka percaya bahwa kinerja mereka akan dikenal dan dihargai³².

Fakta empiris penelitian yang dilakukan oleh Purnama menyimpulkan bahwa terdapat pengaruh variabel motivasi kerja terhadap produktivitas kerja karyawan adalah sebesar 0,502 (50%).³³ Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa peningkatan atau penurunan variabel motivasi kerja akan berdampak searah dengan peningkatan atau penurunan variabel produktivitas kerja. Apabila semakin baik pelaksanaan motivasi kerja maka

³⁰ Hoy, Wayne K. & Miskel, Cecil G. *Educational Administration Theory, Research, And Practice* 6th ed., International Edition, (Singapore: McGraw-Hill Co, 2001), h.72.

³¹ Wibowo. *Manajemen Kinerja Edisi Ketiga*. (Jakarta : RajaGrafindo Persada, 2012), H. 32.

³² Kreitner, Robert, dan Angelo Kinicki. *Organizational Behavior*. (New York : McGraw-Hill Companies Inc, 2012), h. 310

³³ Ridwan Purnama. *Pengaruh Motivasi Kerja Terhadap Produktivitas Kerja Karyawan Pada Bagian Produksi Cv. Epsilon Bandung*. Jurnal Jurnal Strategic, Volume 7, Nomor 14., September 2008.

semakin tinggi pula produktivitas kerja yang diperoleh. Hal tersebut sesuai dengan pendapat Hasibuan bahwa motivasi adalah suatu keahlian, dalam mengarahkan pegawai dan organisasi agar mau bekerja secara berhasil, sehingga tercapai keinginan para pegawai sekaligus tercapai tujuan organisasi.³⁴ Klinger dan Nanbaldin sebagaimana dikutip oleh Faustino Cardoso Gomes menyatakan bahwa: "... produktivitas merupakan fungsi perkalian dari usaha pegawai (*effort*), yang didukung dengan motivasi yang tinggi, dengan kemampuan pegawai (*ability*), yang diperoleh melalui latihan-latihan. Motivasi kerja merupakan bagian yang tidak dapat dipisahkan untuk menghasilkan produktivitas kerja karyawan sehingga dapat melancarkan pekerjaan karyawan.³⁵ Sesuai dengan pendapat J. Ravianto yang mengemukakan bahwa produktivitas seseorang dipengaruhi oleh berbagai faktor baik yang berhubungan dengan orang itu maupun faktor-faktor diluar dirinya, seperti pendidikan, keterampilan, disiplin, sikap dan etika kerja, motivasi, gaji dan kesehatan, teknologi, manajemen dan kesempatan berprestasi.³⁶

Jelaslah bahwa motivasi mempunyai pengaruh terhadap produktivitas dimana apabila motivasi seorang karyawan baik maka produktivitas perusahaan pun akan meningkat, begitu juga sebaliknya apabila motivasi seorang karyawan rendah maka produktivitas perusahaan pun akan menurun. Meskipun motivasi bukanlah satusatunya faktor yang mempengaruhi produktivitas tetapi motivasi mempunyai peranan dan pengaruh yang cukup penting dalam peningkatan produktivitas kerja.

Berdasarkan uraian tersebut diatas, peneliti tertarik untuk melakukan penelitian tentang produktivitas kerja dosen berikut faktor yang

³⁴Malayu S. P. Hasibuan. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. (Jakarta: CV Haji Masagung, 2002), h. 153.

³⁵Faustino Cardoso Gomes. *Manajemen Sumber Daya Manusia..* (Yogyakarta: Andi, 2003), h. 160.

³⁶Ravianto, J. *Produktivitas dan Manusia Indonesia*. (Jakarta: SIUP, 1988), h. 12

mempengaruhinya yakni budaya organisasi, kepemimpinan spiritual, sikap kerja dan motivasi kerja.

B. Identifikasi Masalah

Berdasarkan uraian pada latar belakang masalah di atas, jelaslah bahwa terdapat banyak yang mempengaruhi produktivitas kerja. Hasil analisis terhadap model *Integratif Model of Organization Behavior* yang dikemukakan oleh Colquit, Lepine, dan Wesson yang menegaskan bahwa *outcomes* individu yang dianggap turut mempengaruhi produktivitas kerja terdiri atas: kepuasan kerja, stress, motivasi, kepercayaan, keadilan dan etika, serta pembelajaran dan pengambilan keputusan. Mekanisme individu dipengaruhi oleh mekanisme organisasi yang terdiri atas, budaya organisasi dan struktur organisasi, mekanisme kelompok, yang terdiri: gaya dan perilaku kepemimpinan, kekuasaan dan pengaruh kepemimpinan, proses tim, karakteristik tim, serta karakteristik individu, yang terdiri atas: kepribadian dan nilai budaya serta kemampuan atau kompetensi.

Model ini memperlihatkan bahwa budaya organisasi, kepemimpinan spritual dan sikap kerja sebagai faktor yang berpengaruh langsung terhadap motivasi kerja, sedangkan terhadap produktivitas kerja merupakan pengaruh tidak langsung. Berdasarkan pandangan Colquit ini, dapat dijelaskan bahwa budaya organisasi, kepemimpinan spritual, sikap kerja dan motivasi kerja menjadi variabel penentu bagi upaya meningkatkan produktivitas kerja.

C. Pembatasan Masalah

Bertolak dari beberapa identifikasi masalah di atas diketahui bahwa produktivitas kerja dipengaruhi oleh berbagai faktor, namun penelitian ini menjadikan model Colquit, Shane dan Glinow, Slocum dan Hellriegel, Benardin dan Russel maupun Gomes sebagai teori pembentuk produktivitas kerja atau kinerja. Pada penelitian ini produktivitas kerja

dilihat sebagai suatu variabel yang terbentuk dari pengaruh beberapa variabel yaitu budaya organisasi, kepemimpinan spritual sikap kerja, dan motivasi kerja terhadap produktivitas kerja.

D. Perumusan Masalah

Berdasarkan pembatasan masalah, perumusan masalah yang dikemukakan dalam penelitian ini adalah sebaga berikut :

1. Apakah budaya organisasi berpengaruh langsung terhadap motivasi kerja?
2. Apakah kepemimpinan spritual berpengaruh langsung terhadap motivasi kerja?
3. Apakah sikap kerja berpengaruh langsung terhadap motivasi kerja?
4. Apakah budaya organisasi berpengaruh langsung terhadap Produktivitas kerja?
5. Apakah kepemimpinan spritual berpengaruh langsung terhadap Produktivitas kerja?
6. Apakah sikap kerja berpengaruh langsung terhadap Produktivitas kerja?
7. Apakah budaya organisasi berpengaruh tidak langsung terhadap produktivitas kerja melalui motivasi kerja?
8. Apakah kepemimpinan spritual berpengaruh tidak langsung terhadap produktivitas kerja melalui motivasi kerja?
9. Apakah sikap kerja berpengaruh tidak langsung terhadap produktivitas kerja melalui motivasi kerja?
10. Apakah motivasi kerja berpengaruh langsung terhadap Produktivitas kerja?
11. Seberapa besarkah pengaruh simultan budaya organisasi, kepemimpinan spritual, sikap kerja dan motivasi kerja secara bersama-sama terhadap produktivitas kerja?

E. Tujuan Penelitian

Berdasarkan perumusan masalah, tujuan yang dikemukakan dalam penelitian ini adalah untuk mengetahui hasil analisis dari :

1. Pengaruh langsung budaya organisasi terhadap motivasi kerja.
2. Pengaruh langsung kepemimpinan spiritual terhadap motivasi kerja.
3. Pengaruh langsung sikap kerja terhadap motivasi kerja.
4. Pengaruh langsung budaya organisasi terhadap produktivitas kerja.
5. Pengaruh langsung kepemimpinan spiritual terhadap produktivitas kerja.
6. Pengaruh langsung sikap kerja terhadap produktivitas kerja.
7. Pengaruh tidak langsung budaya organisasi terhadap produktivitas kerja melalui motivasi kerja.
8. Pengaruh tidak langsung kepemimpinan spritual terhadap produktivitas kerja melalui motivasi kerja.
9. Pengaruh tidak langsung sikap kerja terhadap produktivitas kerja melalui motivasi kerja.
10. Pengaruh langsung motivasi kerja terhadap produktivitas kerja.
11. Besar pengaruh simultan budaya organisasi, kepemimpinan spritual, sikap kerja dan motivasi kerja secara bersama-sama terhadap produktivitas kerja.

F. Manfaat Penelitian

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat baik untuk kepentingan teoritis maupun untuk kepentingan praktis.

a. Secara teoritis

Dari hasil penelitian ini diharapkan dapat diperoleh suatu konsep yang teruji untuk menjelaskan pengaruh variabel budaya organisasi, kepemimpinan spiritual, sikap kerja dan motivasi kerja terhadap produktivitas kerja.

b. Secara praktis

Hasil penelitian ini diharapkan dapat menjadi bahan masukan kepada berbagai pihak, baik penyelenggara maupun pelaksana lembaga-lembaga pendidikan :

- 1) Untuk Koordinator Lembaga Layanan Pendidikan Tinggi (L2 Dikti) Wilayah I Sumatera Utara dapat dijadikan sebagai bahan pertimbangan dalam melakukan pembinaan terhadap dosen-dosen perguruan tinggi swasta di Provinsi Sumatera Utara.
- 2) Untuk Rektor Universitas Islam Sumatera Utara dapat dijadikan sebagai bahan pertimbangan pengambil keputusan di Universitas Islam Sumatera Utara, khususnya dalam meningkatkan produktivitas kerja dosen.
- 3) Untuk peneliti lain dapat dijadikan sebagai informasi awal dan sebagai dasar berpijak dalam melakukan kajian ulang dan mengembangkan penelitian tentang produktivitas kerja secara lebih rinci dengan variabel-variabel yang lebih kompleks.

BAB II

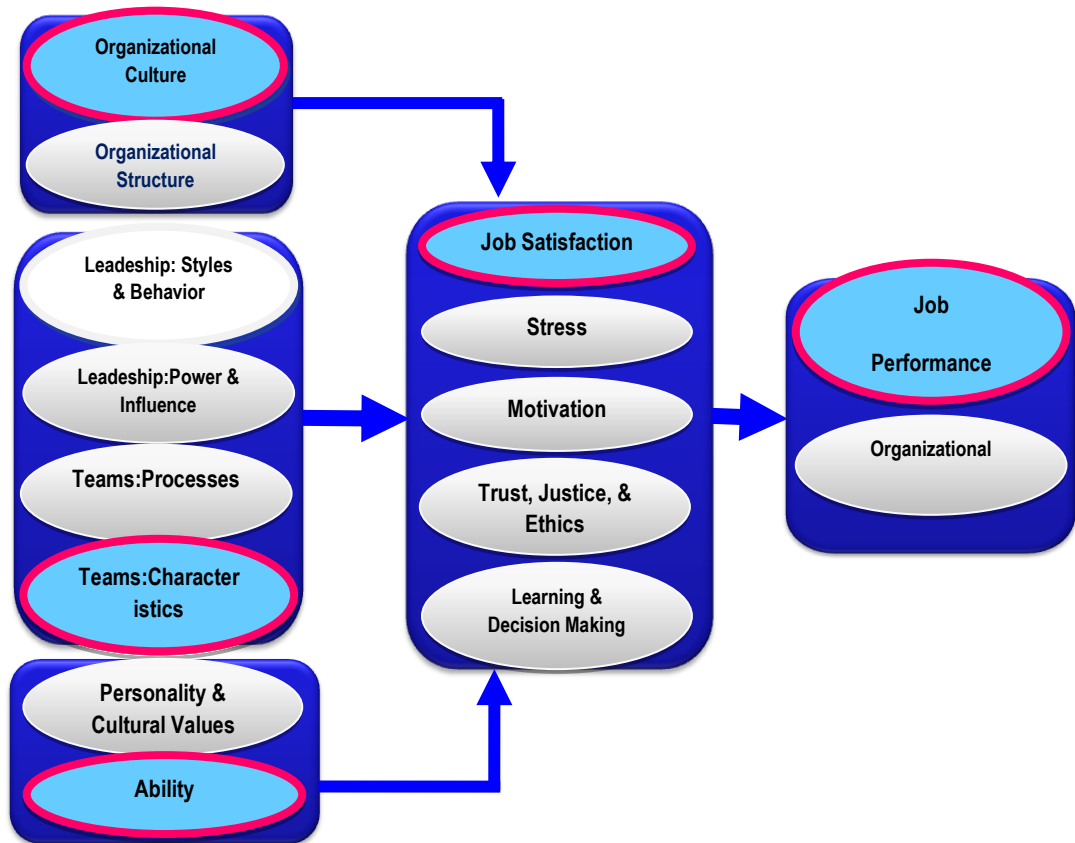
KAJIAN TEORI

A. Kajian Teoretis

1. Produktivitas Kerja Dosen

Seseorang perlu bekerja untuk memenuhi kebutuhan yang diinginkan. Orang yang bekerja cenderung akan dihadapkan pada hal-hal baru, sehingga dengan bekerja seseorang akan mendapatkan tambahan pengalaman, yang akan menambah kemajuan dalam hidupnya. Dari proses bekerja, dapat dilihat bagaimana produktivitas kerja atau kinerja seseorang tersebut. Colquitt, dkk menyebutkan bahwa *outcomes* individu dalam organisasi berupa salah satunya adalah kinerja. *Outcomes* individu dipengaruhi oleh mekanisme individu yang terdiri atas ; Kepuasan kerja, stress, motivasi, kepercayaan, keadilan dan etika, serta pembelajaran dan pengambilan keputusan. Mekanisme individu dipengaruhi oleh mekanisme organisasi yang terdiri atas, budaya organisasi dan struktur organisasi, mekanisme kelompok, yang terdiri: gaya dan perilaku kepemimpinan, kekuasaan dan pengaruh kepemimpinan, proses tim, karakteristik tim, serta karakteristik individu, yang terdiri atas : kepribadian dan nilai budaya serta kemampuan.³⁷ Dapat dilihat pada gambar berikut :

³⁷ Jason A. Colquitt, Jeffery A. Lepine dan Michael J. Wesson. *Organizational Behavior*, (New York: Mc Graw Hil, 2009). h. 8.



Gambar 2.1: .Integratif Model of Organization Behavior

Sumber : Colquitt, Lepine, Wesson, *Organizational Behavior*, Mc Graw Hill 2009

h. 8.

Secara umum produktivitas diartikan sebagai hubungan antara hasil nyata maupun fisik berupa barang atau jasa dengan masukan yang sebenarnya. Produktivitas juga mengandung arti perbandingan antara hasil yang dicapai dengan keseluruhan sumber daya yang digunakan (*input*), yang berkaitan dengan sikap mental produktif antara lain menyangkut sikap, spirit, motivatif, disiplin, kreatif, inovatif, dinamis dan profesionalisme.

Robbins dan DeCenzo menjelaskan produktivitas adalah seluruh keluaran dari barang dan jasa yang diproduksi dibagi dengan masukan yang diperlukan untuk menghasilkan dari keluaran tersebut. Produktivitas

adalah gabungan dari orang-orang dengan variabel-variabel operasi.³⁸ Oleh karena itu organisasi yang efektif akan memaksimalkan produktivitas dengan secara berhasil memadukan orang-orang ke dalam seluruh sistem operasi.

Siagian menjelaskan produktivitas adalah kemampuan memperoleh manfaat sebesar-besarnya dari sarana dan prasarana yang tersedia dengan menghasilkan *output* yang optimal, kalau mungkin yang maksimal.³⁹ Produktivitas secara sederhana dimaknai sebagai hubungan antara kualitas yang dihasilkan dengan jumlah kerja yang dilakukan untuk mencapai hasil itu. Sedangkan secara umum adalah bahwa produktivitas merupakan ratio antara kepuasan atas kebutuhan dan pengorbanan yang dilakukan.⁴⁰ Sedangkan Simanjuntak memandang produktivitas pada dasarnya mencakup sikap mental yang selalu mempunyai pandangan bahwa kehidupan hari kemarin harus lebih baik dari hari ini, cara kerja hari ini harus lebih baik dari hari kemarin dan hasil kerja yang dicapai esok hari harus lebih baik dari yang diperoleh hari ini.⁴¹

Kast dan Rosenzweig menjelaskan produktivitas dalam sistem ekonomi, organisasi atau individu adalah *output* per unit *input* yang menggambarkan adanya ukuran efisiensi dalam penggunaan sumber daya pada level masyarakat, organisasi atau individu.⁴² Senada dengan hal tersebut, Washinin sebagaimana dikutip Syarif menjelaskan produktivitas mencakup dua konsep dasar yaitu daya guna dan hasil guna. Daya guna menggambarkan tingkat sumber-sumber manusia, dana, dan alam yang digunakan untuk mengusahakan hasil tertentu, sedangkan hasil guna

³⁸Stephen P. Robbins dan David DeCenzo. *Fundamentals of Management, Essential Concepts and Applications*. Fourth Edition. (New Jersey: Pearson Prentice Hall, 2003). h. 402.

³⁹Sondang P. Siagian. *Kiat Meningkatkan Produktivitas Kerja*. (Jakarta: Rineka Cipta, 2002). h. 15 .

⁴⁰Rusli Syarif. *Produktivitas*. (Bandung: Angkasa, 1991). h. 1

⁴¹Payman J. Simanjuntak. *Manajemen Dan Evaluasi Kinerja*. (Jakarta:Lembaga Penerbit Fakultas Ekonomi Universitas Indonesia, 1996). h. 34

⁴²Fremont E. Kast dan James R. Rosenzweig. *Organisasi dan Manajemen Jilid 2*. Alihbahasa: A. Hasyim Ali. (Jakarta: Bumi Aksara, 2002). h. 928

menggambarkan akibat dan kualitas dari hasil yang diusahakan.⁴³ Selanjutnya dijelaskan Moekijat bahwa produktivitas kerja biasanya dinyatakan dengan suatu imbalan dari hasil kerja rata-rata dalam hubungannya dengan jam kerja rata-rata dari yang diberikan dengan proses tersebut.⁴⁴

Nawawi dan Martini menjelaskan secara konkrit konsep produktivitas kerja sebagai berikut: (1) produktivitas kerja merupakan perbandingan terbaik antara hasil yang diperoleh dengan jumlah kerja yang dikeluarkan. Produktivitas kerja dikatakan tinggi jika hasil yang diperoleh lebih besar dari pada sumber tenaga kerja yang dipergunakan dan sebaliknya, dan (2) produktivitas yang diukur dari daya guna (efisiensi penggunaan personal sebagai tenaga kerja). Produktivitas ini digambarkan dari ketepatan penggunaan metode atau cara kerja dan alat yang tersedia, sehingga volume dan beban kerja dapat diselesaikan sesuai dengan waktu yang tersedia. Hasil yang diperoleh bersifat non material yang tidak dapat dinilai dengan uang, sehingga produktivitas hanya digambarkan melalui efisiensi personal dalam pelaksanaan tugas-tugas pokoknya.⁴⁵

Hal senada dijelaskan Hasibuan bahwa produktivitas adalah perbandingan antara *output* (hasil) dengan *input* (masukan). Jika produktivitas naik, ini hanya dimungkinkan oleh adanya peningkatan efisiensi (waktu-bahan-tenaga) dan sistem kerja, teknik produksi dan adanya peningkatan keterampilan dari tenaga kerjanya.⁴⁶ Produktivitas juga bermakna sebagai sikap mental yang selalu mempunyai pandangan bahwa mutu kehidupan hari ini harus lebih baik dari kemarin dan hari esok lebih

⁴³ Rusli Syarif. *Produktivitas*. (Bandung: Angkasa, 1991). h. 1

⁴⁴Moekijat. *Administrasi Perkantoran*. (Bandung: Mandar Maju, 1998). h. 181

⁴⁵Hadari Nawawi dan Martini Hadari. *Kepemimpinan Yang Efektif*. (Yogyakarta: UGM Press, 1990). h, 97-98

⁴⁶Malayu S.P. Hasibuan. *Organisasi dan Motivasi Dasar Peningkatan Produktivitas*. (Jakarta: Bumi Aksara, 2003). h. 41

baik dari hari ini.⁴⁷ Pandangan ini memerlukan landasan mentalitas berupa kesadaran akan kualitas dan penghargaan terhadap sesama manusia, serta semangat kelompok yang kuat untuk meningkatkan mutu organisasi, yang pada akhirnya akan meningkatkan mutu kehidupan. Pandangan ini memfokuskan pada penggunaan sumber daya manusia sebagai bagian dari keseluruhan sumber daya yang digunakan dalam produktivitas.

Russel dan Taylor menguraikan tentang produktivitas adalah suatu ukuran dari keefektifan suatu organisasi dalam mengubah masukan menjadi keluaran. Secara luas didefinisikan produktivitas sebagai perbandingan antara keluaran dengan masukan. Dalam kenyataan, semua aspek perbaikan kualitas mempunyai suatu dampak yang menguntungkan pada ukuran yang berbeda dari produktivitas. Perbaikan bentuk produk dan proses produksi, perbaikan kualitas material dan suku cadang, dan perbaikan bentuk pekerjaan dan aktivitas kerja, semuanya akan meningkatkan produktivitas.⁴⁸

Paul sebagaimana dikutip Saksono menjelaskan pengertian produktivitas yaitu perbandingan antara hasil yang diproduksinya atau dalam pengertian yang lebih umum, rasio antara kepuasan yang dikehendaki dan pengorbanan yang dilakukan.⁴⁹ Hal senada dijelaskan Burhanuddin bahwa produktivitas adalah *output* yang diakibatkan dari *input*.⁵⁰

Stevenson menjelaskan produktivitas sebagai perbandingan antara hasil yang dicapai dengan keseluruhan sumberdaya yang digunakan. Pencapaian hasil yang dimaksud melalui gerak dinamis seseorang dalam

⁴⁷Dewan Produktivitas Nasional. *Orientasi Produktivitas dan Ekonomi Jepang: Apa yang harus dilakukan Indonesia*, dalam J. Ravianto, (Universitas Indonesia: Lembaga Sarana Informasi Usaha dan Produktivitas, 1986). h. 280.

⁴⁸Robert S. Russel dan Bernard W. Taylor. *Operations Management Focusing on Quality and Competitiveness*. Second Edition. (New Jersey: Prentice Hall, 1998). h. 99-100

⁴⁹Slamet Saksono. *Administrasi Kepegawaian*. (Yogyakarta: Kanisius, 1988). h. 112

⁵⁰Burhanuddin. *Analisis Administrasi Manajemen dan Kepemimpinan Pendidikan*. (Jakarta: Bumi Aksara, 1994). h. 102

bekerja.⁵¹ Oleh karena itu penggunaan sumber daya dalam produktivitas tidak dapat menggantikan sumber daya yang lain, jadi harus membuat semuanya produktif.⁵²

Menurut piagam OSLA tahun 1984 sebagaimana dikutip Ravianto bahwa konsep produktivitas dimakna sebagai:

- a. Produktivitas adalah konsep universal, dimaksudkan untuk menyediakan semakin banyak barang dan jasa untuk semakin banyak orang dengan menggunakan sedikit sumber daya.
- b. Produktivitas berdasarkan atas pendekatan multidisiplin yang secara efektif merumuskan tujuan rencana pembangunan dan pelaksanaan cara-cara produktif dengan menggunakan sumber daya secara efektif dan efisien namun tetap menjaga kualitas.
- c. Produktivitas terpadu menggunakan keterampilan modal, teknologi manajemen, informasi, energi, dan sumber daya lainnya untuk mutu kehidupan yang mantap bagi manusia melalui konsep produktivitas secara menyeluruh.
- d. Produktivitas berbeda di masing-masing negara dengan kondisi, potensi, dan kekurangan serta harapan yang dimiliki oleh negara yang bersangkutan dalam jangka panjang dan pendek, namun masing-masing negara mempunyai kesamaan dalam pelaksanaan pendidikan dan komunikasi.
- e. Produktivitas lebih dari sekedar ilmu teknologi dan teknik manajemen akan tetapi juga mengandung filosofi dan sikap mendasar pada motivasi yang kuat untuk terus menerus berusaha mencapai mutu kehidupan yang baik.⁵³

Korb menuliskan pengertian produktivitas adalah sebagai kesediaan para pekerja untuk mengarahkan tenaga dalam menghasilkan barang dan jasa yang menjadi tujuan usaha tertentu. Produktivitas dapat ditingkatkan dengan menempuh jalan sebagai berikut: (1) mengorganisir tugas pekerjaan dan pembagiannya sehingga mempermudah pencapaian hasil, (2) melatih pegawai untuk dapat bekerja secara efisien, (3) berusaha untuk memperoleh pengertian tentang pegawai, baik sebagai individu maupun sebagai anggota kelompok, (4) menciptakan suatu semangat kerjasama kelompok yang dapat

⁵¹William J. Stevenson. *Production/Operations Management*, 5th Edition .(Chicago: Irwin, 1994). h. 40

⁵²Peter F Drucker. *Professionals' Productivity*. (ProQuest Company, 2002). h. 50

⁵³J. Ravianto. *Produktivitas dan Manajemen: Kumpulan Kertas Kerja*. (Jakarta: Lembaga Sarana Informasi Usaha dan Produktivitas, 1986). h. 18

merangsang setiap pegawai untuk bekerja lebih baik, (5) membina dan meyakinkan pegawai ke arah cita-cita untuk melakukan pekerjaan yang bermanfaat, (6) memberikan penghargaan yang layak atas gagasan yang bermutu dan pelaksanaan tugas yang superior, (7) memberikan kesempatan penuh kepada pegawai untuk memperlihatkan kompetensinya.⁵⁴

Selanjutnya berkaitan dengan “kerja”. Kerja merupakan aktivitas seseorang untuk menghasilkan sesuatu yang berguna bagi kehidupannya. Dengan menghasilkan sesuatu yang bersifat fisik berbentuk benda atau sesuatu yang non-fisik berupa pengetahuan, gagasan, atau pun jasa. Untuk bisa mempertahankan hidupnya, orang harus bekerja dan karenanya dapat dikatakan bahwa manusia itu hidup untuk bekerja. Selain menghasilkan sesuatu yang berguna bagi kehidupannya, kerja juga memberikan nilai lainnya yaitu dengan berkerja, maka orang akan merasa berguna bagi masyarakat, merasa menjadi berharga dan mempunyai harga diri.

Seseorang yang bekerja dengan sikap mental yang baik akan mencapai produktivitas yang tinggi. Umar menjelaskan produktivitas memiliki dua dimensi, yakni keefektifan dan efisiensi.⁵⁵ Sedangkan *Gupta* lebih menfokuskan pada efisiensi sebagai ukuran produktivitas dari proses transformasi.⁵⁶ Dimensi pertama adalah efektivitas yang mengarah pada pencapaian unjuk kerja yang maksimal yaitu pencapaian sasaran yang berkaitan dengan kualitas, kuantitas, dan waktu. Keefektifan merupakan ukuran yang memberikan gambaran seberapa jauh sasaran dapat dicapai.

Ilustrasinya demikian, suatu hasil kerja akan bermanfaat bagi orang apabila memenuhi persyaratan yang diminta oleh pemakainya. Maka orang yang bekerja menghasilkan suatu barang atau jasa tersebut harus secara efektif mencapai persyaratan yang diminta oleh si pemakai tadi. Persyaratan

⁵⁴L. David Korb. *Kepemimpinan Dalam Perusahaan*. Alih bahasa: Slamet Wijadi. (Jakarta: Bhratara, 1994). h. 175-176.

⁵⁵Husein Umar. *Riset Sumber Daya Manusia dalam Organisasi*. (Jakarta: Gramedia, 1998). h. 10-11.

⁵⁶Atul Gupta. *Productivity Measurement in Service Operations: A Case Study from the Healthcare Environment*. (ProQuest Company, 2002). h. 31.

dari si pemakai bisa dalam bentuk kualitas, kuantitas, waktu penyerahan, atau kemudahan pemakaiannya, hal ini yang dipahami sebagai keefektifan kerja.

Dimensi ke dua yaitu efisiensi yang berkaitan dengan upaya membandingkan masukan dengan realisasi penggunaannya atau bagaimana pekerjaan tersebut dilaksanakan. Efisiensi merupakan suatu ukuran dalam membandingkan masukan yang direncanakan dengan masukan yang sebenarnya. Apabila masukan yang sebenarnya digunakan semakin besar penghematannya, maka tingkat efisiensi semakin tinggi. Tetapi semakin kecil masukan yang dihemat akan semakin rendah tingkat efisiensinya. Ilustrasinya demikian, seseorang yang bekerja akan memakai bahan, alat, energi, dan waktu, maka dalam melakukan kerja selalu harus diupayakan agar bisa dilakukan penghematan atau intinya pemakaian sumber-sumber yang diperlukan, hal ini yang dipahami sebagai efisiensi kerja.

Apabila pengertian efektivitas digabungkan dengan pengertian efisiensi dalam bekerja, maka akan diperoleh pengertian produktivitas kerja.⁵⁷ Artinya, seseorang yang bekerja semakin produktif akan selalu berupaya untuk semakin meningkatkan efektivitas kerjanya dalam menghasilkan dengan selalu berusaha mengadakan penghematan penggunaan sumber-sumbernya dalam bekerja. Sehingga, produk atau jasa yang dihasilkan dapat memiliki daya saing yang tinggi di pasar.

Produktivitas tenaga kerja mengandung pengertian perbandingan antara hasil yang dicapai dengan peran serta tenaga kerja per satuan waktu.⁵⁸ Produksi dan produktivitas merupakan dua pengertian yang berbeda. Peningkatan produksi menunjukkan pertambahan jumlah hasil yang dicapai, sedangkan peningkatan produktivitas mengandung pengertian pertambahan hasil dan perbaikan cara pencapaian produksi

⁵⁷Matthias Aroef. *Produktivitas: Kunci Kemenangan Global*. (Bandung: Independent Society, 2005). h. 80

⁵⁸Richard E. Kopelman. *Managing Productivity in Organizations: A Practical, People-Oriented Perspective*. (Singapore: McGraw-Hill Book Co, 1986). h. 3.

tersebut. Peningkatan produksi tidak selalu disebabkan oleh peningkatan produktivitas, karena produksi dapat meningkat walaupun produktivitas tetap ataupun menurun.⁵⁹

Produktivitas bukanlah membuat individu bekerja lebih lama atau lebih keras. Peningkatan produktivitas lebih banyak merupakan hasil dari perencanaan yang tepat, dari investasi yang bijaksana, dari teknologi baru, dari teknik yang lebih baik, dari efisiensi yang tinggi. Dengan kata lain, dari pelaksanaan manajemen yang lebih baik. Di luar ini, produktivitas tergantung pada usaha yang penuh kesadaran dari tiap-tiap individu, kesediaan untuk bekerja secara memadai untuk gaji yang memadai.

Peningkatan produktivitas dapat dilihat dalam tiga bentuk yaitu: (1) jumlah produksi meningkat dengan menggunakan sumberdaya yang sama, (2) jumlah produksi yang sama atau meningkat dicapai dengan menggunakan sumber daya yang kurang, dan (3) jumlah produksi yang jauh lebih besar diperoleh dengan pertambahan sumber daya yang relatif lebih kecil.⁶⁰

Produktivitas dikatakan meningkat jika dapat menghasilkan lebih banyak dalam jangka waktu yang sama, atau jika dapat menghasilkan sama banyak dalam jangka waktu yang lebih singkat. Hal ini sejalan dengan pernyataan Anoraga yang menjelaskan arti sebenarnya dari produktivitas adalah menghasilkan lebih banyak dan berkualitas lebih baik, dengan usaha yang sama. Dengan demikian produktivitas adalah efisiensi proses menghasilkan dari sumber daya yang digunakan.⁶¹

Produktivitas didefinisikan sebagai pencapaian tujuan melalui hasil jam kerja pekerja dengan mempertimbangkan kualitas.⁶² Jadi, dalam

⁵⁹Dewan Produktivitas Nasional. 1986. *Orientasi Produktivitas dan Ekonomi Jepang: Apa yang harus dilakukan Indonesia*, dalam J. Ravianto, (Universitas Indonesia: Lembaga Sarana Informasi Usaha dan Produktivitas, 1986), h. 281.

⁶⁰Ibid, 282.

⁶¹Panji Anoraga. *Psikologi Kerja*. (Jakarta: Rineka Cipta, 2001). h. 52.

⁶²Everett E. Adam, Jr. dan Ronald J. *Production and Operations Management: Concept, Models and Behavior*. (London: Free Press, 1996). h. 27.

menentukan produktivitas tidak hanya dilihat faktor kuantitas saja, tetapi juga faktor kualitasnya. Jika seseorang menghasilkan 10 satuan produk bulan yang lalu, dan sekarang dihasilkan 12 satuan, maka dikatakan produktivitasnya naik 20%. Jika, seseorang menghasilkan 110 satuan produk bulan lalu dan sekarang tetap 10 satuan, tetapi dalam kualitas yang lebih baik, maka dikatakan produktivitasnya juga meningkat.

Berkaitan dengan faktor yang mempengaruhi produktivitas, Ranftl dalam Timpe menjelaskan 7 (tujuh) faktor yang mempengaruhi produktivitas kerja yaitu: (1) keahlian, manajemen yang bertanggung jawab, (2) kepemimpinan yang luar biasa, (3) kesederhanaan organisasi dan operasional, (4) kepegawaiaan yang efektif, (5) tugas yang menantang, (6) perencanaan dan pengendalian tujuan, dan (7) pelatihan manajerial khusus.⁶³

Benardin dan Russel menjelaskan faktor penentu besar kecilnya produktivitas adalah pengetahuan, keterampilan, kompetensi, sikap, dan perilaku.⁶⁴ Selanjutnya Gomes menjelaskan faktor-faktor yang mempengaruhi produktivitas kerja adalah: (1) *knowledge*/pengetahuan, (2) *skill*/keahlian, (3) *ability*/kemampuan, (4) *attitude*/sikap, dan (5) *behavior*/prilaku.⁶⁵

Produktivitas kerja bukan semata-mata ditujukan untuk mendapatkan hasil kerja sebanyak-banyaknya, melainkan kualitas kinerja juga penting untuk diperhatikan. Produktivitas tersebut berubah dari waktu ke waktu karena dipengaruhi oleh: (1) tingkat pendidikan, (2) disiplin kerja, (3) keterampilan, (4) sikap kerja, (5) motivasi, dan (6) lingkungan kerja.⁶⁶

⁶³A. Dale Timpe. *Productivity*. Alih Bahasa: Dimas Samudra Restu dan Soesanto Boedidarmo. (Jakarta: Gramedia, 2002). h. 106-119

⁶⁴John H. Benardin and Joy E. A. Russel. *Human Resources Management*. (Singapore: McGraw Hill Inc, 1993).h. 40.

⁶⁵Faustino Cardoso Gomes. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. (Yogyakarta: Andi, 2003). h. 160.

⁶⁶Sedarmayanti. *Tata Kerja dan Produktivitas Kerja. Suatu Tinjauan dari Aspek Ergonomi atau Kaitan antara Manusia dengan Lingkungan Kerjanya*. (Bandung: Mandar Maju, 1996), h. 1-2 dan h. 142-144.

Anoraga menjelaskan 10 (sepuluh) faktor yang mempengaruhi produktivitas kerja yaitu: (1) pekerjaan yang menarik, (2) upah yang baik, (3) keamanan dan perlindungan dalam pekerjaan, (4) penghayatan atas maksud dan makna pekerjaan, (5) lingkungan atau suasana kerja yang baik, (6) promosi dan perkembangan diri sejalan dengan perkembangan perusahaan, (7) merasa terlibat dalam kegiatan-kegiatan organisasi, (8) pengertian dan simpati atas persoalan-persoalan pribadi, (9) kesetiaan pimpinan pada pekerja, dan (10) disiplin kerja yang keras.⁶⁷

Pengukuran produktivitas dilakukan dengan mengukur perubahan produktivitas sehingga dapat dilakukan penilaian terhadap usaha untuk memperbaiki produktivitas.⁶⁸ Pengukuran produktivitas dapat bersifat prospektif dan berfungsi untuk pengambilan keputusan strategik. tingkat produktivitas berdasarkan jumlah pekerja dan waktu produksi jumlah sumber daya yang dibutuhkan untuk produksi mempertahankan atau mendukung sebuah barang atau jasa bukan hanya pekerja.⁶⁹ Jadi, pelibatan pekerja dipandang sebagai bagian dari penggunaan keseluruhan sumber daya yang harus terus bergerak produktif guna pencapaian produktivitas yang tinggi.

Syarif menjelaskan pengukuran produktivitas kerja pada dasarnya digunakan untuk mengetahui tingkat efektivitas dan efisiensi kerja dalam menghasilkan suatu hasil. Dalam usaha untuk dapat mengukur tingkat kemampuan pekerja dalam mencapai sesuatu hasil yang lebih baik dan ketentuan yang berlaku (kesuksesan kerja).⁷⁰

Selanjutnya Syarif menjelaskan tingkat produktivitas kerja yang dapat diukur adalah: (1) Penggunaan Waktu. Penggunaan waktu kerja sebagai alat

⁶⁷ Panji Anoraga. *Psikologi Kerja*. (Jakarta: Rineka Cipta, 2001), h. 56-60

⁶⁸ Mulyadi dan John Setyawan. *Sistem Perencanaan dan Pengendalian Manajemen* (Jakarta: Salemba Empat, 2001), h. 632.

⁶⁹ Helen Richardson. *How Do You Measure Productivity*. (ProQuest Company, 2002), h. 66.

⁷⁰ Rusli Syarif. *Produktivitas*. (Bandung: Angkasa, 1991), h. 7

ukur produktivitas kerja karyawan meliputi: (a) kecepatan waktu kerja, (b) penghematan waktu kerja, (c) kedisiplinan waktu kerja, (d) tingkat absensi, (2) *Output* yaitu hasil produksi yang diperoleh sesuai produk yang diinginkan organisasi. Pengukuran produktivitas digunakan sebagai sarana untuk menganalisa dan mendorong dan efisiensi produksi. Manfaat lain adalah untuk menentukan target dan kegunaan praktisnya sebagai patokan dalam pembayaran gaji, dan (3) Komponen prestasi utama sendiri dengan komponen prestasi utama orang lain.

Alat pengukuran produktivitas dibedakan menjadi dua macam, yaitu: (1) *physical productivity*, yaitu produktivitas secara kuantitatif seperti ukuran (*size*) panjang, berat, banyaknya unit, waktu dan banyaknya tenaga kerja, dan (2) *value productivity* yaitu ukuran produktivitas dengan menggunakan nilai uang yang dinyatakan dalam rupiah, yen, won, dollar.⁷¹ Berdasarkan pendapat ini maka pengukuran produktivitas dapat dilihat dari dua komponen yaitu: (1) efisiensi kerja, dalam hal ini efisiensi kerja dapat dilihat dari ketercapaian terget, ketepatan waktu, ketepatan masuk kerja, dan (2) produksi, dalam hal ini berkaitan dengan produksi kerja yang dihasilkan karyawan dapat dilihat dari kualitas, peningkatan setiap bulan dan persentase kesesuaian dengan harapan.

Tujuan pengukuran produktivitas adalah membandingkan hasil hal-hal berikut: (1) pertambahan produksi dari waktu ke waktu, (2) pertambahan pendapatan dari waktu ke waktu, (3) pertambahan kesempatan kerja dari waktu ke waktu, dan (4) jumlah hasil sendiri dengan orang lain.⁷² Pengukuran produktivitas ini mempunyai peranan yang penting untuk mengetahui produktivitas kerja sesuai dengan yang diharapkan organisasi/institusi. Dalam penelitian ini yang menjadi pengukuran produktivitas kerja yaitu penggunaan waktu dan hasil kerja atau out put yang dilakukan dosen.

⁷¹J. Ravianto. *Produktivitas dan Manajemen: Kumpulan Kertas Kerja*. (Jakarta: Lembaga Sarana Informasi Usaha dan Produktivitas, 1986), h. 21

⁷² Rusli Syarif. *Produktivitas*. (Bandung: Angkasa, 1991), h. 7

Berdasarkan uraian di atas, maka dalam penelitian ini dapat disintetiskan bahwa produktivitas kerja adalah hasil kerja dosen dalam lingkup pekerjaannya pada kurun waktu tertentu secara efektif dan efisien, dengan indikator : (1) hasil pelaksanaan pendidikan dan pengajaran; (2) hasil pelaksanaan penelitian, dan (3) hasil pelaksanaan pengabdian kepada masyarakat. Hasil pelaksanaan pendidikan menjadikan peserta didik lebih cerdas, keterampilan khusus, keterampilan umum, cakap dan berkarakter. Kemampuan ini didapatkan dari hasil pelaksanaan pendidikan. Hasil pelaksanaan penelitian merupakan kemampuan untuk menyelesaikan masalah secara ilmiah yang tersusun secara sistematis yang memberikan pengetahuan yang baru untuk menjadi referensi dalam kajian teori. Dari hasil dan pengembangan ilmu pengetahuan yang didapatkan oleh individu, maka tugas dari individu tersebut untuk mengembangkan ilmu pengetahuan tersebut kepada segenap masyarakat dalam peningkatan kualitas ekonomi dan sikap.

2. Motivasi Kerja

Motivasi berasal dari bahasa latin "*movere*" yang berarti menggerakkan. Luthans menjelaskan bahwa "*the term motivation can be traced to the Latin word movere, which mean to move*" bahwa terminologi motivasi dapat dilacak dari kata latin *movere* yang berarti menggerakkan.⁷³ Menurut Thoha, istilah motivasi kadang-kadang dipakai silih berganti dengan istilah lainnya, seperti misalnya kebutuhan (*need*), keinginan (*want*), dorongan (*drive*), atau impuls. Motivasi merupakan salah satu unsur pokok dalam perilaku seseorang.⁷⁴

Motivasi merupakan daya upaya yang mendorong seseorang untuk melakukan sesuatu untuk melakukan aktivitas-aktivitas tertentu demi mencapai suatu tujuan. Motivasi dapat juga dikatakan serangkaian usaha

⁷³Fred Luthans. *Organizational Behaviour*. (New York: McGraw Hill, 1995), h. 141.

⁷⁴Miftah Thoha. *Perilaku Organisasi Konsep Dasar dan Aplikasinya*. (Jakarta: Raja Grafindo Persada, 2008), h.207

untuk menyediakan kondisi-kondisi tertentu, sehingga seseorang mau dan melakukan sesuatu, dan bila ia tidak suka, maka akan berusaha untuk meniadakan atau menghindari perasaan tidak suka itu.⁷⁵ Dalam hal ini menurut Koontz, motivasi individu bergantung pada kuat lemahnya motif yang ada. Motif berarti suatu keadaan di dalam diri seseorang (*inner state*) yang mendorong, mengaktifkan, menggerakkan, mengarahkan dan menyalurkan perilaku ke arah tujuan.⁷⁶

DuBrin menjelaskan istilah motivasi menunjuk pada dua gagasan atau ide yang berbeda tetapi saling berhubungan. Dari sisi individual, motivasi adalah suatu keadaan internal yang mengarahkan pada pencapaian tujuan. Motivasi pribadi mempengaruhi inisiatif, arah, intensitas dan ketekunan berusaha. Seorang pekerja yang termotivasi akan memulai, memfokuskan usaha pada arah yang benar, bekerja dengan intensitas, dan berusaha terus-menerus. Dari sisi pemimpin, motivasi adalah proses menyuruh orang untuk mencapai tujuan. Kedua konsep tersebut mempunyai arti penting secara bersama.⁷⁷

Ivancevich menjelaskan bahwa *motivation is that set of attitudes that predisposes a person to act in a specific goal-directed way. Motivation is thus an inner state that energizes, channels, and sustains human behavior to achieve goals*.⁷⁸ Motivasi merupakan seperangkat sikap yang mendorong seseorang untuk bertindak dalam mencapai tujuannya. Motivasi ini ada didalam diri seseorang dan merupakan suatu tenaga yang mengendalikan perilaku manusia dalam mencapai tujuan.

Williams mendefinisikan motivasi adalah kumpulan kekuatan yang memprakarsai, mengarahkan, dan membuat orang secara berkelanjutan

⁷⁵A.M. Sardiman. *Interaksi dan Motivasi Belajar Mengajar*. (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2007), h. 73

⁷⁶Harold Koontz et.all. *Management, a System and Contingency Analysis of Managerial Function*. (Tokyo: McGraw Hill, Kogakusha, 1990), h. 115

⁷⁷Andrew J. DuBrin. *Essential of Management*. (USA: Thomson South Western, 2003), .h.318.

⁷⁸John M. Ivancevich. *Human Resource Management*. (Chicago: Richard Irwin Inc, 1992), h. 56.

berupaya mencapai suatu tujuan.⁷⁹ Bateman dan Snell menyatakan bahwa motivasi menunjuk pada kekuatan-kekuatan yang menguatkan, mengarahkan dan mendukung usaha-usaha seseorang. Orang yang termotivasi akan bekerja keras untuk pencapaian tujuan dengan kemampuan yang memadai dan memahami akan pekerjaan, orang yang demikian akan menjadi produktif.⁸⁰

Winardi memberikan pengertian motivasi merupakan keinginan yang terdapat pada seseorang individu yang merangsangnya untuk melakukan tindakan-tindakan dengan faktor-faktor yang mempengaruhi motivasi adalah kebutuhan-kebutuhan pribadi, tujuan-tujuan dan persepsi-persepsi orang atau kelompok yang bersangkutan dan dengan cara apa kebutuhan-kebutuhan serta tujuan-tujuan tersebut akan direalisasikan.⁸¹

French menjelaskan motivasi adalah suatu hasrat atau keinginan seseorang untuk meningkatkan upaya untuk mencapai target atau hasil".⁸² Motivasi dapat berarti dorongan untuk membangun semangat kerja pada seseorang atau kelompok. Sebagaimana dijelaskan Armstrong bahwa motivasi adalah sesuatu yang membuat orang bertindak atau berperilaku dalam cara-cara tertentu.⁸³

Robbins mendefinisikan motivasi sebagai upaya tinggi untuk mencapai tujuan-tujuan keorganisasian, yang dikondisikan oleh kemampuan upaya, untuk memenuhi kebutuhan individu tertentu.⁸⁴ Gray menjelaskan motivasi merupakan hasil sejumlah proses yang bersifat internal atau

⁷⁹Chuck Williams. *Management*. (USA: Thomson South - Western, 2003), h..606.

⁸⁰Thomas S. Bateman dan Scott A. Snell. *Management The New Competitive Landscape*. (New York: Mc Graw - Hill Irwin, 2004), h. 398

⁸¹J. Winardi. *Manajemen Prilaku Organisasi* .(Bandung: Citra Aditya Bhakti, 1989), h. 148

⁸²French. *Human Resource Management*. (USA: Houghton Mifflin, 1986), h. 235.

⁸³Michael Armstrong. *A Hand Book of Human Resource Management*. (Jakarta: Gramedia, 1995), h. 68

⁸⁴Stephen P. Robbins. *Perilaku Organisasi*, Edisi Kesepuluh Alih Bahasa: Benyamin Molan. (Jakarta: Macanan Jaya Cemerlang, 2007), h.301

eksternal bagi seorang individu, yang menyebabkan timbulnya sikap dalam hal melaksanakan kegiatan-kegiatan tertentu.⁸⁵

Robins dan Barbara mengemukakan "*motivation is the willingness to do something, conditioned by this action ability to satisfy some need*". Ini berarti bahwa motivasi adalah kemauan untuk melakukan sesuatu, kondisi ini merupakan tindakan yang mampu untuk memuaskan beberapa kebutuhan.⁸⁶ Wahab menjelaskan motivasi adalah merupakan pendorong agar seseorang melakukan suatu kegiatan untuk mencapai tujuannya.⁸⁷

Moekijat menjelaskan motivasi adalah sesuatu yang dikerjakan untuk orang-orang guna menggerakkan mereka kesuatu arah tujuan tertentu, ini adalah suatu bagian dari motivasi dan tindakan demikian mempunyai pengaruh-pengaruh terhadap kelakuan manusia.⁸⁸ Selanjutnya pengertian motivasi menurut Hasibuan adalah pemberian daya penggerak yang menciptakan kegairahan kerja seseorang, agar mereka mau bekerja sama, bekerja efektif dan terintegrasi dengan segala daya upayanya untuk mencapai kepuasan".⁸⁹ Di sini terlihat bahwa seseorang mau bekerja karena dipengaruhi oleh suatu kekuatan, kekuatan yang paling besar merupakan tindakan yang paling mungkin dilakukan dengan segala daya upaya mencapai kepuasan.

Siagian menjelaskan bahwa motivasi bukanlah masalah yang mudah, baik memahaminya apalagi menerapkannya. Tidak mudah karena berbagai alasan dan pertimbangan. Akan tetapi yang jelas ialah bahwa dengan motivasi yang tepat para pegawai akan terdorong untuk berbuat semaksimal mungkin dalam melaksanakan tugasnya karena meyakini bahwa dengan

⁸⁵J. Winardi. *Motivasi dan Pemotivasian Dalam Manajemen*. (Jakarta: Raja Grafindo Persada, 2007), h. 1

⁸⁶Robins James G. dan Barbara J. Jones. 1986. *Komunikasi yang Efektif untuk Pemimpin, Pejabat dan Usahawan*. (Jakarta: Pedomani Ilmu Jaya, 1986), . h. 314.

⁸⁷A.A. Wahab. *Anatomi Organisasi dan Kepemimpinan Pendidikan. Telaah Terhadap Organisasi dan Pengelolaan Organisasi Pendidikan*. (Jakarta: Bumi Restu, 2008), h. 203

⁸⁸Moekijat. *Organisasi dan Motivasi* . (Jakarta: Bumi Aksara, 1982), h. 37

⁸⁹Malayu S.P Hasibuan. *Managemen Sumber Daya Manusia*, (Jakarta: Bumi Aksara, 2002), . h. 158.

keberhasilan organisasi mencapai tujuan dan berbagai sasarannya, kepentingan-kepentingan pribadi para anggota organisasi tersebut akan terpelihara pula.⁹⁰

Berkaitan dengan motivasi kerja, Nawawi mengemukakan motivasi kerja berarti dorongan atau kehendak seseorang untuk melaksanakan tindakan atau kegiatan dalam lingkup tugas-tugas yang merupakan pekerjaan atau jabatan dilingkungan sebuah organisasi.⁹¹ Selanjutnya Timpe menjelaskan motivasi kerja merupakan keinginan seseorang yang mendorongnya untuk melakukan tindakan-tindakan yang dapat di lihat dari kesungguhan dan kesukaan terhadap pekerjaan dan dilakukan dengan penuh tanggung jawab.⁹²

Sedarmayanti menjelaskan motivasi kerja merupakan kesediaan mengeluarkan tingkat upaya ke arah tujuan yang dikondisikan oleh kemampuan upaya itu untuk memenuhi kebutuhan individu.⁹³ Unsur upaya merupakan ukuran intensitas, apabila seseorang telah termotivasi maka ia akan mencoba kuat mencapai tujuan yang diinginkan.

Davis dan Newstrom mendefinisikan motivasi kerja sebagai suatu kombinasi psikologi yang kompleks pada setiap individu yang memiliki tiga unsur yaitu: (1) petunjuk dan fokus perilaku (*direction and focus of the behavior*): beberapa faktor positif meliputi ketergantungan, kreativitas, ketepatan waktu; sedangkan beberapa faktor disfungsi meliputi keterlambatan, kehadiran, dan kinerja yang rendah, (2) tingkatan dalam upaya atau hasil kerja (*level of the effort*): membuat komitmen penuh untuk mendapatkan hasil yang lebih baik, dan (3) penetapan tingkah laku (*persistence of the behavior*): pengulangan dalam pemberian upaya atau hasil

⁹⁰Sondang P. Siagian. *Administrasi Pembangunan*. (Jakarta: Bumi Aksara, 2006), h. 287

⁹¹Hadari Nawawi. *Kepemimpinan Mengefektifkan Organisasi*, (Yogyakarta: Gajah Mada University Press, 2006), h. 328

⁹²A. Dale Timpe. *Kepemimpinan*. Alih Bahasa Susanto Budhidharma. (Jakarta: Gramedia, 2003), h. 221

⁹³Sedarmayanti. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. (Bandung: Refika Aditama, 2008), h. 233.

kerja yang terlalu cepat.⁹⁴ Dalam hal ini terdapat 3 (tiga) jenis motivasi kerja atau kebutuhan yang berhubungan dengan kerja yaitu: (1) kebutuhan berprestasi (*need for achievement*), meliputi tanggung jawab pribadi, umpan balik dan berani mengambil resiko, (2) kebutuhan akan berafiliasi (*need for affiliation*), dan (3) kebutuhan untuk berkuasa (*need for power*), meliputi pengaruh dan persaingan/kompetisi.⁹⁵

Pentingnya motivasi kerja dikemukakan pula oleh Buchari Zainun yaitu motivasi dapat dilihat sebagai bagian yang fundamental dari kegiatan manajemen, sehingga sesuatu yang dapat ditujukan kepada pengarah, potensi dan daya manusia dengan jalan menimbulkan, menghidupkan dan menumbuhkan tingkat keinginan yang tinggi, kebersamaan dalam menjalankan tugas perorangan maupun kelompok dalam organisasi.⁹⁶

Selanjutnya Azhar Kasim menyatakan tentang manfaat dari pemahaman motivasi kerja yaitu pemahaman terhadap motivasi manusia akan bermanfaat sebagai alat untuk memahami perilaku anggota-anggota organisasi, untuk bisa memperkirakan dampak dari tiap tindakan yang diambil oleh pimpinan dan untuk bisa mengarahkan perilaku pegawai kearah pencapaian tujuan organisasi dan tujuan pribadi anggota organisasi tersebut".⁹⁷ Merujuk pada pendapat tersebut terlihat bahwa motivasi kerja disini tidak terlepas dari peran pimpinan untuk mengetahui perilaku anggotanya serta bagaimana mengarahkan perilaku dan tindakan bawahan untuk mencapai tujuan organisasi dan tujuan pribadi anggota bawahan tersebut.

Motivasi kerja bertujuan untuk mendorong atau merangsang seseorang dan kelompok agar lebih bergairah dalam mengerjakan pekerjaannya. Dalam hal ini Hasibuan menyatakan tujuan motivasi kerja

⁹⁴Keith Davis dan John W. Newstrom, *Perilaku Dalam Organisasi*, Terjemahan, Agus Darma, (Jakarta :Erlangga, 1993), h.101

⁹⁵Ibid., h 277-279

⁹⁶Buchari Zainun. 1989.*Manajemen dan Motivasi*. (Jakarta: Bumi Aksara, 1989), h. 41

⁹⁷Azhar Kasim. *Pengukuran Efektivitas Dalam Organisasi*. (Jakarta: FEUI,1993), h. 27.

sebagai berikut: (1) meningkatkan moral dan kepuasan kerja pegawai, (2) meningkatkan produktivitas kerja pegawai, (3) mempertahankan kestabilan pegawai perusahaan, (4) meningkatkan kedisiplinan pegawai, (5) mengefektifkan pengadaan pegawai, (6) menciptakan suasana dan hubungan kerja yang baik, (7) meningkatkan loyalitas, kreatifitas dan partisipasi pegawai, (8) meningkatkan tingkat kesejahteraan pegawai, (9) mempertinggi rasa tanggung jawab pegawai terhadap tugas-tugasnya dan (10) meningkatkan efisiensi penggunaan alat-alat dan bahan baku.⁹⁸

Selanjutnya berkaitan dengan teori motivasi maka terdapat beberapa teori yang berkaitan dengan motivasi di antaranya:

a. Teori Kebutuhan Maslow.

Abraham Maslow sebagaimana dikutip Steers dan Porter menyatakan bahwa ada tingkat kebutuhan yang penting bagi seseorang dari tingkat *lowest-level basic need through the highest-order need*.⁹⁹ Tingkat tersebut meliputi "*physiological need, safety and security needs, social needs, ego and esteem needs, self actualization*". Masing-masing tingkat kebutuhan tersebut yaitu : (1) *physiological needs*. Kebutuhan ini menyangkut kebutuhan yang paling mendasar yang merupakan kebutuhan primer untuk memenuhi kebutuhan psikologis dan biologis seperti makan, minum, sandang, tidur, seks dan tempat tinggal, (2) *safety needs*. Apabila seseorang yang telah terpenuhi kebutuhan dasarnya mereka akan memotivasi dirinya untuk mendapatkan seperti kebutuhan rasa aman, mendapatkan perlindungan, perlakuan yang adil, pensiun dan jaminan hari tua, (3) *social needs*. Kebutuhan sosial juga merupakan kebutuhan yang penting setelah kebutuhan kedua jenis di atas terpenuhi seperti kebutuhan ingin dicintai, kebutuhan akan persahabatan, hubungan yang harmonis, kebutuhan perasaan untuk dihargai, berprestasi,

⁹⁸Malayu S.P Hasibuan. *Organisasi dan Motivasi Dasar Peningkatan Produktivitas*. (Jakarta: Bumi Aksara, 2003), h.146.

⁹⁹Richard M. Steers, Lyman Porter dan Gregory A. Bigl. *Motivation and Leadership at Work*. (New York: Mc Graw-Hill- Inc, 1995), h. 34.

berpartisipasi, (4) *esteem needs*. Kebutuhan ini bersifat egoistik dan berkaitan erat dengan status seseorang, semakin tinggi status seseorang akan semakin tinggi kebutuhan seperti kebutuhan ingin berprestasi, kepercayaan, kepandaian yang sempurna, mampu untuk mengerjakan tugas, dan (5) *self actualization needs*. Kebutuhan ini merupakan yang tertinggi untuk menunjukkan prestasinya yang maksimal yaitu tiap-tiap orang ingin mendapatkan pengakuan, ingin mengembangkan dirinya secara terus menerus, ingin menjadi orang yang mampu.

Berdasarkan paparan konsep di atas dapat dimakna bahwa seseorang akan berusaha untuk memenuhi kebutuhan yang lebih pokok terlebih dahulu, sebelum memulai mengarahkan pada pemenuhan kebutuhan yang lebih tinggi. Setelah seseorang memenuhi kebutuhan pokoknya dan merasa puas maka akan terdorong atau memotivasi dirinya untuk memenuhi kebutuhan yang lebih tinggi, seperti ingin berprestasi, ingin pendapatnya didengar, ingin berinteraksi, ingin penghargaan dari orang lain, ingin pengakuan dan lain-lain.

Menurut Gibson, Ivancevich, Donnely terdapat tiga hirarki kebutuhan manusia yaitu: (1) eksistensi sebagai kebutuhan yang dipuaskan oleh faktor-faktor seperti makan, minum, sandang, papan, (2) kebutuhan keterkaitan yaitu kebutuhan yang dipuaskan oleh hubungan sosial dan hubungan antar pribadi yang bermanfaat, dan (3) kebutuhan pertumbuhan yaitu kebutuhan dimana individu merasa puas dengan membuat suatu sumbangan kreatif dan produktif.¹⁰⁰

Pada dasarnya kebutuhan yang dikemukakan Gibson dkk, ini sama dengan kebutuhan Maslow, seperti kebutuhan eksistensi sama dengan kategori Maslow yaitu fisiologis dan keselamatan, kebutuhan keterkaitan sama dengan kategori kebutuhan akan rasa memiliki, sosial, dan kebutuhan

¹⁰⁰James L. Gibson, Jhon M. Ivancevich dan James H. Donnelly. *Organization. Prilaku, Struktur, Proses*. Alih Bahasa: Djakarsih. (Jakarta: Erlangga, 1997), h. 101.

pertumbuhan sama dengan kategori kebutuhan harga diri dan perwujudan diri.

b. Teori Dua Faktor

Teori motivasi dua faktor dikemukakan oleh Herzberg. Herzberg menyimpulkan ada dua kelompok faktor yang dapat mempengaruhi motivasi kerja seseorang dalam organisasi, yaitu pemuas kerja yang berkaitan dengan isi pekerjaan dan penyebab ketidakpuasan kerja yang berkaitan dengan suasana kerja, pemuas kerja disebut motivator dan penyebab ketidakpuasan kerja disebut faktor higienis.¹⁰¹

Faktor-faktor yang merupakan sumber kepuasan kerja yang dapat memotivasi manusia pada pekerjaan mereka, adalah motivator. Motivator dapat berupa promosi prestasi, promosi jabatan, atau kenaikan pangkat, penghargaan, pekerjaan itu sendiri, dan tanggung jawab. Berbagai faktor higienis merupakan faktor yang bukan sebagai kepuasan kerja, tetapi justru sebaliknya, yaitu ketidakpuasan kerja. Faktor-faktor tersebut seperti kondisi kerja, hubungan antar pribadi, gaji, pengawasan dan sebagainya.

Faktor-faktor tersebut menimbulkan motivasi, tetapi diperlukan agar motivasi dapat berfungsi. Pendapat di atas menuntut pimpinan organisasi untuk memahami secara benar faktor-faktor pendorong atau motivator. Teori motivasi dua faktor ini belum dapat diterapkan secara menyeluruh apabila pimpinan organisasi belum memahami faktor apa yang menyebabkan pegawai itu senang. Penerapan teori motivasi tersebut bersumber pada kepuasan kerja yang dapat memotivasi pada pekerjaan pegawai. Faktor ketidakpuasan kerja diperlukan agar motivasi dapat berfungsi.

Teori ini disebut dengan teori motivasi, di mana faktor-faktor intrinsik dan faktor-faktor ekstrinsik dikaitkan dengan ketidakpuasan. Selanjutnya

¹⁰¹Stephen P. Robbins. *Perilaku Organisasi*, Edisi Kesepuluh Alih Bahasa: Benyamin Molan. (Jakarta: Macanan Jaya Cemerlang, 2007), h.203

Herzberg yang dikutip oleh Gibson, Ivancevich, dan Donnely berpendapat bahwa sistem kebutuhan yang mendasari motivasi dapat digolongkan menjadi dua faktor yaitu: (1) faktor ekstrinsik yaitu menyangkut status, hubungan antar teman sejawat, hubungan atasan dan bawahan, upah, keamanan kerja, kondisi kerja, dan (2) faktor intrinsik yaitu menyangkut prestasi (*achievement*), pengakuan (*recognition*), tanggung jawab (*responsibility*), kemajuan (*advancement*), kemungkinan berkembang (*the possibility of growth*).¹⁰²

Berdasarkan teori ini dapat disimpulkan bahwa apabila seseorang terlibat dalam pekerjaan, maka faktor intrinsik yang berkaitan dengan aspek fisik, sosial serta faktor ekstrinsik dari lingkungan kerja akan menggerakkan tingkat motivasi yang kuat dan yang dapat menghasilkan prestasi pekerjaan baik.

c. Teori Kebutuhan McClelland

David McClelland menjelaskan tiga tipe dasar kebutuhan motivasi, yaitu kebutuhan untuk berkuasa (*The need for power*), kebutuhan untuk afiliasi (*The need for affiliation*), kebutuhan untuk berprestasi (*The need for achievement*).¹⁰³

Kebutuhan untuk berkuasa, manusia mempunyai keinginan berkuasa tinggi mempunyai perhatian besar untuk menanamkan pengaruh dan mengendalikan. Umumnya mereka selalu mencari posisi untuk memimpin, penuh daya, pintar bicara, keras kepala, suka memerintah serta gembira jika mengajar berpidato.

Kebutuhan untuk berafiliasi, manusia mempunyai kebutuhan afiliasi yang tinggi umumnya senang dicintai dan cenderung tidak menyukai kesendirian karena ditinggalkan oleh lingkungan sosial. Sebagai individu

¹⁰²James L. Gibson, Jhon M. Ivancevich dan James H. Donnelly. *Organization. Prilaku, Struktur, Proses*. Alih Bahasa: Djakarsih. (Jakarta: Erlangga, 1997), h. 95.

¹⁰³Stephen P. Robbins. *Perilaku Organisasi*, Edisi Kesepuluh Alih Bahasa: Benyamin Molan. (Jakarta: Macanan Jaya Cemerlang, 2007), h. 205.

mereka senang membina hubungan sosial, menikmati rasa keakraban dan saling pengertian, selalu siap menghibur dan menolong orang yang kesulitan serta menyenangkan persahabatan.

Kebutuhan untuk berprestasi, manusia yang mempunyai kebutuhan berprestasi tinggi mempunyai keinginan tinggi untuk sukses yang sama besarnya dengan ketakutannya untuk gagal. Mereka mempunyai tantangan, berani menghadapi kesulitan, berani mengambil resiko, sanggup mengambil alih tanggungjawab dalam tugas, menyukai keunikan, tangkas, cenderung gelisah, senang bekerja keras, tidak takut menghadapi kegagalan apabila itu terjadi, serta cenderung menonjolkan diri. Ketika kebutuhan yang amat kuat berada pada diri individu, maka efeknya adalah memotivasi individu tersebut untuk menggunakan tingkah laku yang diarahkan untuk upaya pemuasan akan kebutuhannya.

d. Teori Harapan

Teori harapan dijelaskan Vroom yaitu orang memilih bagaimana bertindak dari berbagai alternatif tingkah laku, berdasarkan harapannya apakah ada keuntungan yang diperoleh dari tiap tingkah laku".¹⁰⁴ Menurut teori ini ada empat macam asumsi mengenai tingkah laku dalam organisasi, yaitu: (1) tingkah laku ditentukan oleh kombinasi faktor-faktor dalam individu faktor-faktor dalam lingkungan, (2) individu secara sadar membuat keputusan mengenai tingkah mereka dalam organisasi, (3) individu mempunyai kebutuhan, keinginan dan tujuan yang berbeda, dan (4) individu memilih diantara alternatif tingkah laku atas dasar harapan-harapan mereka bahwa suatu tingkah laku akan membawa hasil yang diinginkan.

Asumsi di atas menjadi dasar untuk model harapan, yang mempunyai tiga komponen utama, yaitu: (1) harapan hasil prestasi. Individu mengharapkan konsekuensi tertentu dari tingkah lakunya. Harapan ini

¹⁰⁴Ibid. h. 215.

nantinya mempengaruhi keputusan tentang bagaimana bertindak laku, (2) valensi. Hasil dari suatu tingkah laku mempunyai valensi khusus atau kekuatan untuk memotivasi yang bervariasi pada setiap individu, dan (3) harapan prestasi usaha. Harapan individu mengenai seberapa sulit untuk melaksanakan tugas secara berhasil, mempengaruhi keputusan tentang tingkah laku. Kalau diberi pilihan, individu cenderung memilih tingkat pelaksanaan yang nampaknya memiliki peluang terbaik untuk mencapai hasil yang dihargai.¹⁰⁵

Teori harapan mengisyaratkan bahwa pimpinan harus lebih memperhatikan secara simultan sejumlah faktor ketika berhadapan dengan pegawai yaitu dengan memberi rekomendasi agar manajer: (1) menentukan imbalan yang bernilai bagi setiap pegawai. Apabila imbalan dimaksudkan sebagai motivator, mereka harus cocok untuk individu yang bersangkutan, pimpinan dapat menentukan imbalan apa yang mereka inginkan, (2) menentukan prestasi kerja yang anda inginkan. Pimpinan harus dapat menentukan tingkat prestasi kerja atau tingkah laku seperti apa yang diinginkan sehingga dapat memberikan penjelasan kepada pegawai, apa yang harus mereka lakukan agar mendapat imbalan yang sesuai dengan kemampuannya, dan (3) menentukan prestasi kerja yang dapat dicapai. Apabila pegawai merasa sasaran yang diterapkan untuk mereka terlalu sulit atau tidak mungkin, motivasi mereka pasti rendah.

Teori harapan yang dikemukakan Vroom memfokuskan pada 3 (tiga) hubungan yaitu: (1) hubungan upaya kinerja probabilitas yang dipersepsikan oleh individu yang mengeluarkan sejumlah upaya tertentu yang akan mendorong kinerja, (2) hubungan kinerja ganjaran, derajat sejauhmana individu meyakini bahwa berkinerja pada tingkat tertentu akan mendorong tercapainya keluaran yang diinginkan, dan (3) hubungan ganjaran tujuan pribadi, derajat sejauhmana ganjaran organisasional

¹⁰⁵Ibid. h. 217.

memenuhi tujuan/kebutuhan pribadi seseorang individu dan daya tarik ganjaran potensial untuk individu.¹⁰⁶

e. Teori ERG

Akronim “ERG” dalam teori yang dikemukakan Alderfer merupakan huruf-huruf pertama dari tiga istilah yaitu : E = *existence* (kebutuhan akan eksistensi), R = *relatedness* (kebutuhan untuk berhubungan dengan pihak lain), dan G = *growth* (kebutuhan akan pertumbuhan).

Jika makna tiga istilah tersebut didalami akan tampak dua hal penting. Pertama, secara konseptual terdapat persamaan antara teori atau model yang dikembangkan oleh Maslow dan Alderfer. Karena “*existence*” dapat dikatakan identik dengan hierarki pertama dan kedua dalam teori Maslow. *Relatedness* senada dengan hierarki kebutuhan ketiga dan keempat menurut konsep Maslow sedangkan *growth* mengandung makna sama dengan *self actualization* menurut Maslow. Kedua, teori Alderfer menekankan bahwa berbagai jenis kebutuhan manusia itu diusahakan pemuasannya secara serentak. Apabila teori Alderfer disimak lebih lanjut akan tampak bahwa: (1) makin tidak terpenuhinya suatu kebutuhan tertentu, makin besar pula keinginan untuk memuaskannya; (2) kuatnya keinginan memuaskan kebutuhan yang “lebih tinggi” semakin besar apabila kebutuhan yang lebih rendah telah dipuaskan, dan (3) sebaliknya, semakin sulit memuaskan kebutuhan yang tingkatnya lebih tinggi, semakin besar keinginan untuk memuaskan kebutuhan yang lebih mendasar. Tampaknya pandangan ini didasarkan kepada sifat pragmatisme oleh manusia. Artinya, karena menyadari keterbatasannya, seseorang dapat menyesuaikan diri pada kondisi obyektif yang dihadapinya dengan antara lain memusatkan perhatiannya kepada hal-hal yang mungkin dicapainya.

¹⁰⁶Sedarmayanti. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. (Bandung: Refika Aditama, 2008), h. 237

Selanjutnya berkaitan dengan faktor-faktor yang mempengaruhi motivasi, Kamars mengungkapkan bahwa motivator atau yang membangkitkan terjadinya motif adalah hal-hal yang mempengaruhi seseorang untuk berusaha. Contohnya pembayaran atau upah yang tinggi, gelar yang menunjukkan kedudukan, nama yang digantungkan pada daun pintu, sambutan teman-teman sejawat, sehingga membuat seseorang punya alasan untuk memperlihatkan hasil kerjanya.¹⁰⁷

Untuk itu diperlukan proses untuk terciptanya motivasi. Proses timbulnya motivasi seseorang melalui beberapa tahapan seperti yang dikemukakan Gitosudarmo adalah timbulnya motivasi seseorang merupakan gabungan dari konsep kebutuhan, dorongan, tujuan dan imbalan dengan beberapa tahap, yaitu: (1) munculnya suatu kebutuhan yang belum terpenuhi menyebabkan adanya ketidakseimbangan dalam diri seseorang dan berusaha untuk menguranginya dengan perilaku tertentu, (2) seseorang kemudian mencari cara-cara untuk memuaskan keinginan tersebut, (3) seseorang mengarahkan perilakunya kearah pencapaian tujuan atau prestasi dengan cara-cara yang telah dipilihnya dengan didukung oleh kemampuan, keterampilan maupun pengalamannya, (4) penilaian prestasi dilakukan oleh diri sendiri atau orang lain tentang keberhasilannya dalam mencapai tujuan. (5) imbalan atau hukuman yang diterima atau dirasakan tergantung pada evaluasi atau prestasi yang dilakukan, (6) seseorang menilai sejauhmana perilaku dan imbalan telah memuaskan kebutuhannya, maka suatu keseimbangan atau kepuasan atas kebutuhan tertentu dirasakan. Akan tetapi masih ada kebutuhan yang belum terpenuhi maka akan terjadi lagi proses pengulangan dari siklus motivasi dengan perilaku yang berbeda.¹⁰⁸

Berdasarkan uraian di atas dapat dijelaskan bahwa timbulnya motivasi seseorang melalui beberapa tahap diawali dengan munculnya suatu kebutuhan yang dirasakan, mencari cara-cara untuk memenuhi kebutuhan

¹⁰⁷D. Kamars. *Administrasi Pendidikan Teori dan Praktek*. Edisi Kedua. (Padang: Universitas Putra Indonesia Press, 2005), h. 169

¹⁰⁸Indriyo Gitosudarmo. *Prilaku Keorganisasian*. (Yogyakarta: BPFE, 1997), h. 28.

tersebut, cara yang ditempuh mengarah kepada tujuan yang ingin dicapainya, penilaian terhadap keberhasilan dalam mencapai tujuan, dan diakhiri dengan penilaian sejauh mana perilaku dan imbalan telah memuaskan kebutuhannya.

Timbulnya motivasi dipengaruhi oleh faktor dari dalam dan dari luar diri seseorang, sebagaimana yang dikemukakan oleh French bahwa motivasi seseorang dipengaruhi oleh faktor internal dan eksternal, interaksi kedua faktor tersebut akan dapat menciptakan suasana kondusif dimana pegawai secara individual/kelompok dapat bekerja secara optimal, sebaliknya faktor internal atau eksternal yang kurang mendukung menciptakan suasana yang kurang kondusif sehingga akan dapat menurunkan motivasi kerjanya.¹⁰⁹

Faktor internal yang berasal dari dalam diri sendiri meliputi persepsi tentang diri sendiri, harga diri, harapan, kebutuhan, keinginan, kepuasan kerja serta prestasi kerja yang dihasilkan. Sedangkan eksternal yang berasal dari luar meliputi jenis dan sifat pekerjaan, kelompok kerja di mana seseorang bergabung pada organisasi tempat bekerja, situasi lingkungan pada umumnya dan sistem imbalan yang berlaku serta cara penerapannya. Baik faktor dari dalam maupun dari luar tersebut akan menimbulkan rangsangan yang disebabkan kebutuhan tertentu dalam kehidupannya, sehingga tercetusnya motivasi

Anoraga dan Suyati menjelaskan faktor-faktor yang mempengaruhi motivasi yaitu: (1) kebutuhan-kebutuhan pribadi, (2) tujuan dan persepsi orang atau kelompok yang bersangkutan, dan (3) dengan cara apa kebutuhan dan tujuan tersebut direalisasikan.¹¹⁰ Selanjutnya Usman menjelaskan teori Maslow sebagai faktor yang menentukan seseorang

¹⁰⁹Kennedy French. 1998. *Intellectual Capital in Valuing Intangible Assets*. Team Performance Management, Vol. 4, No. 4. h. 259.

¹¹⁰Panji Anoraga dan Sri Suyati. *Perilaku Keorganisasian*. (Jakarta: Dunia Pustaka Jaya, 1995), h.85

termotivasi dalam bekerja apabila kebutuhannya terpenuhi. Kebutuhan tersebut antara lain: (1) kebutuhan fisiologis, (2) kebutuhan keselamatan, (3) kebutuhan sosial, (4) kebutuhan penghargaan, dan (5) aktualisasi diri. Apabila kebutuhan tersebut terpenuhi, maka motivasi kerjanya semakin tinggi.¹¹¹

Ivancevich dkk menjelaskan teori dua faktor Herzberg yang merupakan faktor yang memotivasi seseorang dalam bekerja. Pertama, *dissatisfier* yakni suatu kondisi yang menimbulkan ketidakpuasan antar karyawan ketika kondisi tersebut tidak ada. Faktor-faktor tersebut di antaranya gaji, keamanan pekerjaan, kondisi kerja, status, prosedur organisasi, kualitas pengawasan teknis, dan kualitas hubungan interpersonal antar rekan kerja, dengan atasan, dan dengan bawahan. Kedua, *satisfier* yakni suatu kondisi intrinsik di mana jika kondisi tersebut tidak ada, pekerjaan tidak terbukti memuaskan. Faktor-faktor tersebut di antaranya pencapaian, pengakuan, tanggung jawab, kemajuan, pekerjaan itu sendiri, dan kemungkinan untuk tumbuh.¹¹²

Pace dan Faules menentukan faktor-faktor yang mempengaruhi motivasi dalam organisasi yaitu: (1) kebutuhan yang berkaitan dengan kepuasan kerja, dan (2) kebutuhan yang berkaitan dengan ketidakpuasan kerja.¹¹³ Faktor-faktor yang memengaruhi kepuasan kerja disebut motivator. Ini meliputi prestasi, penghargaan, tanggung jawab, kemajuan atau promosi, pekerjaan itu sendiri, dan potensi bagi pertumbuhan pribadi. Semua ini berkaitan dengan pekerjaan itu sendiri. Bila faktor-faktor ini ditanggapi positif pegawai cenderung merasa puas dan termotivasi. Namun, bila faktor-faktor tersebut tidak ada di tempat kerja, pegawai akan kekurangan motivasi.

¹¹¹Husaini Usman. *Manajemen Teori Praktik dan Riset Pendidikan*. Edisi Kedua, (Jakarta: Bumi Aksara, 2008), h. 250

¹¹²Ivancevich, dkk. *Perilaku dan Manajemen Organisasi*. Edisi Ketujuh. Alih Bahasa: Gina Gania. (Jakarta: Erlangga, 2007), h. 151

¹¹³Pace, R, W. dan Faules, D, F. *Komunikasi Organisasi Strategi Meningkatkan Kinerja Perusahaan*. (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2006), h. 122

Selanjutnya Pace dan Faules mengemukakan faktor-faktor yang berkaitan dengan ketidakpuasan disebut faktor pemeliharaan (*maintenance*) atau kesehatan (*hygiene*) meliputi gaji, pengawasan, keamanan kerja, kondisi kerja, administrasi, kebijakan organisasi, dan hubungan antar pribadi dengan rekan kerja, atasan, dan bawahan di tempat kerja.¹¹⁴ Dalam suatu organisasi, faktor ketidakpuasan ini, dapat menyebabkan para personalia tidak termotivasi dalam melaksanakan tugas dan aktifitasnya. Tentu ini akan mempengaruhi efektifitas dari organisasi itu. Efektifitas organisasi, akan terwujud jika seluruh pegawai melaksanakan tugasnya masing-masing.

Ada sebuah siklus yang saling menopang antara motivasi dan kinerja. Motivasi pegawai semakin meningkat jika ada *support* dari pimpinan, ditambah dengan relasi interpersonal yang ada di organisasi tersebut. Pada dasarnya motivasi itu sendiri adalah abstrak, karena dia menyangkut kepribadian. Motivasi hanya terujud dan tampak lewat tindakan seseorang. Walaupun demikian motivasi tidak dapat disamakan dengan tindakan. Hal itu sesuai dengan apa yang dikatakan oleh Winardi bahwa motivasi tidak dapat dilihat (tidak berwujud). Yang dapat dilihat hanya sekedar perilaku.¹¹⁵ Motivasi merupakan kontruk hipotetikal yang digunakan untuk menerangkan perilaku, dan hendaknya jangan menyamakannya dengan perilaku. Motivasi itu didasarkan atas kebutuhan-kebutuhan seseorang, dan karena kebutuhan itu pula maka termotivasi untuk melakukan tindakan.

Peterson dan Plowman sebagaimana dikutip Hasibuan menyatakan bahwa individu mau bekerja karena: (1) *the desire to live* (keinginan untuk hidup). Keinginan untuk hidup merupakan keinginan utama dari setiap orang, manusia bekerja untuk dapat makan dan makan untuk dapat melanjutkan hidupnya, (2) *the desire for position* (keinginan untuk suatu posisi). Keinginan untuk suatu posisi dengan memiliki sesuatu merupakan keinginan manusia yang kedua dan ini salah satu sebab mengapa manusia

¹¹⁴Ibid. h. 123

¹¹⁵J. Winardi. *Motivasi dan Pemotivasian Dalam Manajemen*. (Jakarta: Raja Grafindo Persada, 2007) h. 220

mau bekerja, (3) *the desire for power* (keinginan akan kekuasaan). Keinginan akan kekuasaan merupakan keinginan selangkah di atas keinginan untuk memiliki, yang mendorong orang mau bekerja, dan (4) *the desire for recognition* (keinginan akan pengakuan). Keinginan akan pengakuan, penghormatan dan status sosial merupakan jenis terakhir dari kebutuhan yang mendorong orang untuk bekerja¹¹⁶.

Berdasarkan uraian di atas, maka dalam penelitian ini dapat disintesis bahwa motivasi kerja adalah dorongan atau keinginan yang melatar belakangi dosen melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya, baik yang bersumber dari dalam diri maupun dari luar diri. Indikator yang motivasi kerja yang diukur meliputi: (1) keinginan untuk mendapatkan penghargaan, (2) keinginan untuk mengembangkan diri, (3) keinginan untuk bertanggung jawab, (4) keinginan untuk berprestasi, dan (5) keinginan untuk meningkatkan kesejahteraan.

3. Budaya Organisasi

Kata *Culture* berasal dari bahasa Latin *Colere* (dengan akar kata "*Calo*" yang berarti mengerjakan tanah, mengolah tanah atau memelihara ladang dan memelihara hewan ternak. Maka Budaya adalah suatu hasil dari budi dan atau daya, cipta, karya, karsa, pikiran dan adat istiadat manusia yang secara sadar maupun tidak, dapat diterima sebagai suatu perilaku yang beradab. Pengertian organisasi, mengandung makna sebagai kesatuan yang memungkinkan masyarakat mencapai suatu tujuan yang tidak dapat dicapai individu secara perorangan.¹¹⁷ Berarti perilaku organisasi adalah mencapai tujuan organisasi yang disetujui bersama.

Budaya organisasi merupakan istilah yang mendapat banyak perhatian dari para pakar tentang organisasi, hal ini tidak lain karena

¹¹⁶Malayu S.P Hasibuan. *Managemen Sumber Daya Manusia*. (Jakarta: Bumi Aksara, 2002), h. 142

¹¹⁷ James L. Gibson, John M. Ivancevich & James H. Donnelly, Jr., *Organizations: Behavior, Structure, Processes*, (Boston: Richard D. Irwin, Inc, 1994).h. 7.

peranannya sangat penting dan dapat memberikan pemahaman mendalam tentang kehidupan organisasi. Budaya organisasi adalah suatu sistem makna bersama yang dianut oleh anggota-anggotanya yang membedakan organisasi itu, dari organisasi-organisasi lain.¹¹⁸ Menurut Rivai dan Silviana¹¹⁹ budaya adalah sejumlah pemahaman penting seperti norma, nilai, sikap, dan keyakinan yang dimiliki bersama oleh anggota organisasi. Sedangkan menurut Robbins¹²⁰ budaya organisasi adalah sistem makna bersama yang dianut oleh anggota-anggota yang membedakan organisasi tersebut dari organisasi lain. Sistem makna bersama ini, ketika dicermati secara lebih seksama adalah seperangkat sekumpulan karakteristik utama yang dijunjung tinggi oleh organisasi itu. Kreitner dan Kinicki¹²¹ mendefinisikan bahwa budaya organisasi adalah perekat organisasi yang mengikat anggota organisasi melalui nilai-nilai yang ditaati, peralatan simbolik, dan cita-cita sosial yang ingin dicapai. Dengan budaya organisasi yang tumbuh dengan baik dapat menggerakkan orang-orang dalam suatu organisasi untuk melakukan aktivitas kerja. Secara tidak sadar tiap-tiap orang di dalam suatu organisasi mempelajari budaya yang berlaku di dalam organisasinya. Lebih lanjut dikatakan bahwa sistem makna bersama, bila diamati dengan lebih seksama, merupakan seperangkat karakteristik utama yang dihargai oleh organisasi itu, riset terbaru berkaitan karakteristik itu ada tujuh karakteristik yang merupakan hakikat dari budaya suatu organisasi sebagai berikut : (1) Inovasi dan Pengambilan Resiko. Yaitu sejauh mana para pegawai didorong untuk inovatif dalam mengambil resiko. (2) Perhatian ke rincian. Sejauh mana para pegawai diharapkan memperlihatkan presisi (kecermatan), analisis, dan perhatian kepada rincian, (3) Orientasi

¹¹⁸ Stephen P. Robbin, Timothy A. Judge. *Organizational Behavior*. 13 Th Edition, (USA: Pearson International Edition, Prentice hall, 2009), h.587.

¹¹⁹ Veithzal Rifai dan Silviana Murni. *Education Management: Analisis Teori dan Praktik*. (Jakarta: Rajawali Pers, 2009), h.431

¹²⁰ *Ibid.* h. 286

¹²¹ Angelo Kinicki dan Robert Kreitner. *Perilaku Organisasi*. Terjemahan. (Jakarta: Salemba Empat, 2004), h. 112

hasil. Sejauh mana manajemen memusatkan perhatian pada hasil bukannya pada teknik dan proses yang digunakan untuk mencapai hasil itu, (4) Orientasi orang. Sejauh mana keputusan manajemen memperhitungkan efek hasil-hasil pada orang-orang di dalam organisasi itu. (5) Orientasi tim. Sejauh mana kegiatan kerja diorganisasikan sekitar tim-tim, bukannya individu-individu. (6) Keagresifan. Sejauh mana orang-orang itu agresif dan kompetitif dan bukannya santai-santai, (7) Kemantapan. Sejauh mana kegiatan organisasi menekankan dipertahankannya status quo daripada pertumbuhan.

Tiap karakteristik ini berlangsung pada suatu kontinum dari rendah ke tinggi. Maka dengan menilai organisasi itu berdasarkan tujuh karakteristik ini, akan diperoleh gambaran majemuk dari budaya organisasi itu. Gambaran ini menjadi dasar untuk pemahaman bersama, yang dimiliki para anggota mengenai organisasi itu, bagaimana urusan diselesaikan di dalamnya dan cara para anggota diharapkan berperilaku. Karakteristik ini dapat diramu untuk menciptakan organisasi yang sangat beraneka.¹²² Senada dengan hal ini, Hofstede¹²³ juga mengemukakan bahwa budaya organisasi mempunyai lima ciri-ciri pokok yaitu: (a) budaya organisasi merupakan satu kesatuan yang integral dan saling terkait, (b) budaya organisasi merupakan refleksi sejarah dari organisasi yang bersangkutan, (c) budaya organisasi berkaitan dengan hal-hal yang dipelajari oleh para antropolog, seperti ritual, simbol, ceritera, dan ketokohan, (d) budaya organisasi dibangun secara sosial, dalam pengertian bahwa budaya organisasi lahir dari konsensus bersama dari sekelompok orang yang mendirikan organisasi tersebut, dan (e) budaya organisasi sulit diubah. Dengan kata lain, budaya organisasi yang baik mempunyai kekuatan yang penuh dan berpengaruh pada individu dan kinerjanya bahkan terhadap lingkungan kerja.

¹²²Ibid, h.588.

¹²³ Hofstede, Geert. *Culture's Consequences, International Differences in Work - Related Values*. (London: Sage Publications, 1986), h.20

Budaya dapat dipandang dari tingkatan (1) artifak dan kreasi, seperti seni, teknologi atau perilaku yang dapat diamati; (2) nilai-nilai, yaitu norma-norma kelompok dalam bentuk konsesus sosial atau lingkungan fisik; dan (3) asumsi-asumsi yaitu kepercayaan, persepsi, perasaan yang menjadi sumber tindakan dalam hubungan antar manusia dengan lingkungan, sifat kodrati manusia, aktivitas manusia.¹²⁴ Budaya dipandang sebagai (1) nilai-nilai/norma, yang merujuk kepada bentuk pernyataan tentang apa yang dapat dan yang tidak dapat dilakukan oleh organisasi, (2) asumsi, yang merujuk kepada hal-hal apa saja yang dianggap benar atau salah.¹²⁵ Organisasi diartikan sebagai kesatuan sosial yang dikoordinasikan secara sadar, terdiri dari 2 orang atau lebih yang berfungsi atas dasar yang relatif terus menerus untuk mencapai tujuan atau seperangkat tujuan bersama.¹²⁶ Berarti organisasi terdiri dari orang-orang yang berinteraksi sama lain.

Budaya Organisasi merupakan the *body of solutions*, masalah-masalah internal dan eksternal yang dilaksanakan secara konsisten oleh suatu kelompok dan diajarkan kepada anggota baru sebagai cara pandang, tidak didasari oleh anggota tetapi dipatuhi oleh anggota-anggotanya. Pada umumnya budaya berada dibawah ambang kesadaran, karena budaya itu melibatkan *taken for granted assumption* tentang bagaimana seseorang melihat, berpikir, bertindak dan merasakan serta beraksi dengan lingkungannya.¹²⁷ Budaya Organisasi merupakan nilai-nilai dan norma informal yang mengontrol individu dan kelompok dalam organisasi berinteraksi satu dengan lainnya dan dengan organisasi diluar organisasi.¹²⁸

¹²⁴ William M. Lindsay & Joseph A. Petrick, *Total Quality and Organizational Development*, (Florida St. Lucie Press, 1997), h. 26.

¹²⁵ Robert G Owens. *Organizational behavior in Education*. (Needham height: Prentice Hall Int., Edition, 1991), h. 172.

¹²⁶ Robbins Stephen P. *Loc.cit*, h. 3

¹²⁷ Robert Kreitner & Angelo Kinicki, *Organizational Behavior*, (New York: Irwin Mc Graw-Hill, Int. Edition, 2001), h. 68.

¹²⁸ Jennifer M. George, & Gareth R. Jones, *Understanding and Managing Organizational Behavior*, (New York: addison wesley Publishing Co., 1996), h. 494.

Schein menyatakan bahwa " Budaya Organisasi merupakan suatu pola dari seperangkat asumsi dasar yang digunakan oleh anggotanya dalam menyelesaikan masalah-masalah adaptasi internal maupun eksternal, yang berhasil dengan baik dan dianggap sah. Kemudian diajarkan kepada anggota baru sebagai suatu metode yang tepat dalam, memandang dan menganalisis masalah.¹²⁹

Budaya organisasi merupakan perekat sosial yang mengikat anggota-anggota organisasi secara bersama-sama melalui nilai-nilai, norma-norma standar yang jelas tentang apa yang dapat dilakukan dan apa yang tidak dapat dilakukan oleh anggotanya.¹³⁰ lebih lanjut Robbin mengatakan bahwa nilai-nilai kebersamaan ini mendukung pendapat yang mengatakan bahwa budaya organisasi sebagai suatu persepsi umum yang dipegang oleh anggota-anggota organisasi, yang merupakan suatu sistem makna bersama.

Nilai-nilai yang terkandung di dalam organisasi mencakup nilai yang bersifat terminal dan nilai instrumental ¹³¹selanjutnya Jenifer menyebutkan bahwa nilai terminal adalah tujuan yang ingin dicapai oleh organisasi, sedangkan nilai instrumental yaitu model perilaku yang diinginkan untuk dilaksanakan oleh anggota organisasi, seperti kerja keras, sikap hati-hati, hormat pada tradisi, jujur, mau ambil resiko dan memelihara standar yang tinggi. Gibson mengatakan bahwa budaya organisasi adalah apa yang dipahami oleh pegawai dan bagaimana persepsi itu menciptakan sebuah pola dari keyakinan (*beliefs*), nilai dan harapan.¹³² Berhubungan dengan nilai, Moorehead dan Griffin menyatakan, bahwa budaya organisasi adalah

¹²⁹ Edgar H Schein. *Organizational Culture and Leadership*, (San Francisco: John Wesley and Son, 2004,) h. 17.

¹³⁰ Robbins Stephen P. *Loc.cit* , h. 248

¹³¹ Jennifer M. George, & Gareth R. Jones, *Loc.cit*, h. 495.

¹³² James L Gibson at all, *Organization: Behavior, structure, Processes*, (Boston: Mc Graw-Hill, 2006), h. 31.

seperangkat nilai yang membantu anggota organisasi mengetahui tindakan yang dapat diterima dan tindakan yang tidak dapat diterima.¹³³

Budaya organisasi membentuk, mengontrol, dan mengatur perilaku, persepsi, sikap, kepercayaan dan nilai individu anggota organisasi.¹³⁴ Setiap organisasi pada dasarnya memiliki keunikan tersendiri dalam menjalankan aktivitas keorganisasiannya. Mulai dari cara-cara bertindak, nilai-nilai yang dijadikan landasan untuk bertindak, upaya pimpinan memperlakukan bawahan, sampai pada upaya pemecahan masalah yang terjadi di lingkungan organisasi. Kesemua itu merupakan aspek yang tak terpisahkan dari budaya organisasi.

Schein adalah seorang psikolog ilmu sosial, mendefinisikan konsep budaya organisasi dalam bentuk suatu model dinamik mengenai bagaimana budaya dipelajari, disebarkan, dan diubah.¹³⁵ Karena banyak tulisan yang berpendapat bahwa budaya perusahaan merupakan kunci untuk mencapai keunggulan kompetitif. Dasar argumentasi yang dikemukakan Schein adalah bahwa semua harus memahami kekuatan-kekuatan evolusi dinamik yang mempengaruhi suatu budaya yang berkembang dan berubah. Definisi formal budaya organisasi menurut Schein adalah : suatu pola asumsi-asumsi dasar yang diciptakan, ditemukan atau dikembangkan suatu kelompok tertentu dalam usaha mereka belajar mengatasi masalah adaptasi eksternal dan integrasi internal, dari yang telah terbukti cukup sah, dan karenanya, diajarkan kepada para anggota baru sebagai cara yang benar untuk membayangkan, memikirkan dan merasakan dalam kaitannya dengan masalah-masalah tersebut.

Untuk benar-benar memahami suatu budaya dan untuk lebih memastikan secara lengkap nilai-nilai dan perilaku nyata dari suatu

¹³³ Gregory Moorehead, & Riklay W. Griffin. *Organizational Behavior*, (New York: AITBS, 1999), h. 513

¹³⁴ Altman [http://www, Findarticles.com.](http://www.Findarticles.com), (1998), h.1

¹³⁵ Edgar H. Schein. *Coming to New Awareness of Organizational Culture*. (Sloan Management Review, Winter, 3-16, 1984), h. 3-7.

kelompok, perlu menyelidiki asumsi yang mendasari, yang biasanya tidak disadari, tetapi secara aktual menentukan bagaimana para anggota kelompok berpersepsi, berpikir dan merasakan. Asumsi seperti dengan sendirinya merupakan reaksi yang dipelajari (*learned response*) yang bermula sebagai nilai-nilai yang didukung (*espoused value*). Tetapi, ketika nilai menyebabkan masalah, nilai itu ditransformasikan menjadi asumsi dasar tentang bagaimana sesuatu itu yang sesungguhnya. Bila asumsi telah diterima bima begitu saja, kesadaran akan tersisih. Bila asumsi yang diterima begitu saja begitu kuatnya sehingga mereka tidak dapat dibantah atau diperdebatkan lagi. Schein telah berusaha menyusun definisi formal tentang budaya perusahaan yang diturunkan dari model dinamik pembelajaran dan dinamika kelompok.¹³⁶ Definisi ini menegaskan bahwa budaya : (1) selalu dalam proses pembentukan dan perubahan, (2) cenderung mencakup semua aspek kehidupan manusia, (3) dipelajari dalam kerangka isu adaptasi eksternal dan integrasi internal, dan (4) pada akhirnya tertulis sebagai sekumpulan asumsi dasar yang saling berkaitan dan terpola untuk menangani isu-isu puncak seperti isu kemanusiaan, hubungan antar manusia, waktu, ruang, dan hakikat realitas dan kebenaran itu sendiri.

Disamping itu, Kotter dan Heskett, menyatakan bahwa istilah umum budaya berasal dari antropologi sosial yang mendefinisikan secara formal sebagai totalitas pola perilaku, seni, kepercayaan, kelembagaan dan semua produk lain dari hasil karya dan pemikiran manusia yang membedakan suatu masyarakat. Dilihat dari sisi kejelasan dan kekuatan suatu organisasi, budaya organisasi/perusahaan dapat dibedakan atas dua tingkatan sebagai berikut : (1) pada tingkatan yang lebih mendalam dan kurang terlihat, dimana budaya merujuk kepada nilai-nilai (keyakinan dan tujuan) yang dianut bersama oleh sebagian besar orang-orang yang berada dalam kelompok yang cenderung bertahan sepanjang waktu walaupun anggota kelompok sudah berubah, pada tingkatan ini budaya bisa sangat sukar

¹³⁶ Ibid, h. 61

untuk berubah. (2) pada tingkatan yang lebih terlihat, dimana merujuk kepada norma perilaku kelompok atau suatu organisasi yang menggambarkan cara bertindak yang lazim dan sudah meresap sehingga pegawai perilaku seniornya, pada tingkatan ini budaya lebih mudah untuk berubah jika dibandingkan dengan tingkatan pertama yang tidak terlihat.

Sebuah 'budaya divisional' akan menjadi budaya yang dimiliki bersama oleh semua kelompok fungsional dan geografis suatu divisi di sebuah perusahaan.¹³⁷ Lebih lanjut Kottler, dan Heskett, berpendapat ada tiga kategori perspektif hubungan antara budaya dengan kinerja yang unggul yaitu, budaya-kuat, budaya-cocok, budaya adaptif.¹³⁸ Kategori pertama, yaitu budaya yang kuat dari suatu perusahaan meliputi tiga gagasan : (1) budaya sebagai penyatuan tujuan organisasi dimana karyawan cenderung mengikuti nilai-nilai dan praktek yang dimiliki bersama untuk mencapai tujuan bersama; (2) budaya sebagai peningkatan motivasi yang luar biasa dalam diri para karyawan sehingga dapat meningkatkan kinerja bisnis perusahaan; dan (3) dapat memberikan struktur dan kontrol informal yang dibutuhkan tanpa harus bersandar pada birokrasi formal yang dapat menekan tumbuhnya motivasi dan inovasi. Kategori kedua, adalah budaya yang cocok dengan konteksnya, antara lain berupa kondisi obyektif dari industrinya, segmentasi industri yang dispesifikasi oleh perusahaan, atau strategi bisnis itu sendiri. Kategori ketiga adalah budaya yang adaptif dimana hanya budaya yang dapat mempengaruhi organisasi dalam mengantisipasi dan beradaptasi dengan perubahan lingkungan yang dihubungkan dengan kinerja yang unggul dalam jangka panjang. Ciri-ciri budaya yang tidak adaptif adalah budaya yang sangat birokratis, orang-orangnya reaktif, menolak resiko, dan sangat tidak kreatif. Di samping itu, informasi tidak mengalir dengan cepat dan mudah diseluruh organisasi, tekanan kontrol yang tinggi akan mengurangi motivasi dan inovasi.

¹³⁷ J.P. Kotter dan J.I. Heskett, *Corporate Culture and Performance* (Jakarta Prehalindo, 1997), h.6.

¹³⁸ Ibid, h 17-64.

Sebaliknya budaya yang adaptif mempunyai pendekatan yang siap menanggung resiko, percaya dan proaktif terhadap kehidupan organisasi dan juga terhadap kehidupan individu atau keluarga.

Budaya adalah suatu nilai bersama yang diciptakan oleh sekelompok orang-orang pada waktu tertentu. Sumber daya yang tangible, seperti mesin dan bangunan, sama nilainya dengan sumber daya intangible, seperti pengetahuan ilmiah dan sistem-sistem pengelolaan anggaran, yang berinteraksi antara anggota organisasi yang memproduksi, apa yang dikatakan oleh para antropologis sebagai unsur budaya. Hal ini muncul ketika orang-orang merefleksikan tujuan-tujuannya, sadar atau tidak sadar, langsung atau tidak langsung, keyakinan-keyakinan dari para individu yang bertugas di kantor, pembelian atau yang digunakan secara bersama, akan meningkatkan, keyakinan-keyakinan dari masyarakat yang lebih luas kepada yang dimiliki secara individu.¹³⁹

Tentu saja, hubungannya adalah timbal balik; keyakinan dan nilai akan menciptakan tujuan-tujuan dan tujuan akan menciptakan dan membentuk keyakinan dan nilai. Salah satu orientasi nilai budaya yang sangat inti dalam sistem nilai sebagai akar dari produktivitas, baik bagi individu maupun organisasi ialah belajar untuk mengikuti dan memelopori perubahan. Hal ini dikemukakan oleh Senge dengan konsepnya yang terkenal yaitu *personal mastery*.¹⁴⁰ Dalam dunia perusahaan, Senge mengemukakan suatu istilah yang disebut *learning organization*, maksudnya bahwa suatu organisasi juga belajar dan berubah melalui kegiatan belajar orang-orangnya secara individual dan terus menerus. Dalam kaitannya mengenai perubahan budaya, Robbins menyatakan bahwa budaya membawa karyawan kedalam beberapa bentuk :¹⁴¹(1) Cerita (*story*); yaitu

¹³⁹ JD. Prown, *The Truth of Material Culture; History of Fiction*, In S. Lubar and WDK Kingery, eds, *History From Things; Essays on Material Cultural* (Washington; Smithsonian Institution Press, Prown, 1993), h.1

¹⁴⁰ Stephen P. Robbins. *Perilaku Organisasi; Konsep, Kontroversi, Aplikasi*. (Jakarta; PT. Prenhallindo 1996), h. 541.

¹⁴¹ Ibid, h.592

cerita turun temurun sejak penemu organisasi, (2) Ritual (*ritualis*) yakni keyakinan dan kebiasaan yang dilakukan dalam perusahaan atau organisasi. (3) Material (*material*) adalah simbol, barang-barang atau alat yang digunakan dalam kegiatan perusahaan yang menunjukkan kepentingan seseorang. (4) Bahasa (*language*) merupakan setiap kelompok biasanya mempunyai bahasa khusus yang hanya dimengerti oleh kelompok itu sebagai bukti penerimaannya atas budaya yang ada.

Menurut Robbins, perubahan budaya dapat dilakukan dengan delapan cara, yaitu : ¹⁴² (1) Jadikan perilaku manajemen puncak sebagai model, (2) ciptakan sejarah baru, simbol dan kebiasaan/keyakinan yang sesuai dengan budaya yang diinginkan, (3) Seleksi promosikan dan support karyawan yang mendukung nilai baru yang dicari, (4) menentukan kembali cara-cara proses sosialisasi untuk nilai yang baru, (5) rubah sistem penghargaan dengan nilai-nilai baru, (6) gantikan norma yang tidak tertulis dengan aturan formal/tertulis, (7) mengacak sub budaya yang ada melalui rotasi jabatan yang luas, dan (8) tingkatkan kerjasama kelompok dengan konsensus dan partisipasi tumbuh rasa saling percaya.

Terciptanya budaya di dalam organisasi banyak faktor yang menentukannya. Seperti yang disebutkan oleh Robbins, faktor-faktor yang mempengaruhi budaya organisasi adalah :¹⁴³(1) Inisiatif individu (*Individual Initiative*) yaitu tingkat tanggung jawab dan kemandirian yang dimiliki tiap anggota. (2) Toleransi resiko (*risk tolerance*) adalah tingkat resiko yang boleh atau mungkin dipikul oleh anggotanya untuk mendorong mereka menjadi agresif, inovatif dan berani mengambil resiko. (3) Integrasi (*Integration*) ialah tingkat unit-unit kerja dalam organisasi yang mendorong untuk beroperasi dalam koordinasi yang baik. (4) Dukungan manajemen (*management support*) yaitu tingkat kejelasan komunikasi, bantuan dan dukungan yang disediakan manajemen terhadap unit kerja dibawahinya. (5) Pengawasan (*control*) yaitu

¹⁴² Ibid, h. 592.

¹⁴³ Ibid, h. 573.

sejumlah aturan atau peraturan dan sejumlah pengawasan yang digunakan untuk mengatur dan mengawasi perilaku karyawan. (6) Identifikasi (*Identify*) yakni tingkat identifikasi diri tiap anggota dalam organisasi secara keseluruhan melebihi group kerja atau bidang profesi masing-masing, (7) Sistem penghargaan (*reward system*) adalah tingkat alokasi dan penghargaan (kenaikan gaji, promosi jabatan) berdasarkan performance pegawai sebagai lawan dari senioritas, anak masyarakat dan lain-lain. (8) Toleransi terhadap konflik (*conflict tolerance*); yaitu tingkat toleransi terhadap konflik dan kritik keterbukaan yang muncul dalam organisasi. (9) Pola komunikasi (*communication patterns*) yakni tingkat keterbatasan komunikasi dalam organisasi yang sesuai otorisasi pada hirarki formal.

Sebagai faktor penting dalam organisasi, budaya organisasi memiliki sejumlah fungsi bagi anggota organisasi dan organisasi. Robbins menyebutkan beberapa fungsi budaya organisasi sebagai berikut : (1) Budaya mempunyai suatu peran menetapkan tapal batas. Budaya dapat membedakan antara organisasi yang satu dan yang lain, (2) Budaya menumbuhkan rasa identitas bagi para anggotanya, (3) Budaya menumbuhkan komitmen bersama daripada individu, (4) Budaya meningkatkan kemandirian sosial. Budaya dapat menjadi perekat sosial serta mempersatukan organisasi dan rasa seiyasekata dan senasib sepenanggungan para anggota. (5) Budaya berfungsi sebagai mekanisme pembuat makna dan kendali yang memandu dan membentuk sikap serta perilaku para anggota organisasi.¹⁴⁴ Moeljono¹⁴⁵ juga menegaskan bahwa budaya organisasi sebagai suatu sistem nilai-nilai yang diyakini semua anggota organisasi dan dipelajari, diterapkan serta dikembangkan secara berkesinambungan, berfungsi sebagai perekat, dan dapat dijadikan acuan berperilaku dalam organisasi untuk mencapai tujuan perusahaan yang telah ditetapkan. Pengertiannya, bahwa budaya perusahaan adalah nilai yang

¹⁴⁴ Ibid, h. 294-295.

¹⁴⁵ Moeljono. 2005. *Budaya Organisasi Dalam Pendidikan*. Bandung: Tarsito. h.95

menentukan arah perilaku dari anggota di dalam organisasi. Jika *value* tadi menjadi *shared value*, maka terbentuklah sebuah kesamaan persepsi akan perilaku yang sesuai dengan karakter organisasi.

Budaya organisasi adalah sebagai suatu pola dari dasar asumsi untuk bertindak, menentukan, atau mengembangkan anggota organisasi dalam mengatasi persoalan dengan mengadaptasinya dari luar dan mengintegrasikan kedalam organisasi, dimana pegawai dapat bekerja dengan teliti, serta juga bermanfaat bagi pegawai baru sebagai dasar koreksi atas persepsi mereka, pikiran, dan perasaan dalam hubungan mengatasi persoalan. Stoner dalam Wirawan¹⁴⁶ menyatakan budaya mempunyai dampak yang kuat pada organisasi, yaitu: (a) budaya perusahaan dapat mempunyai dampak signifikan pada prestasi kerja ekonomi perusahaan dalam jangka panjang, (b) budaya perusahaan bahkan mungkin merupakan faktor yang lebih penting dalam menentukan sukses atau gagalnya perusahaan dalam dekade mendatang, (c) budaya perusahaan yang menghambat prestasi keuangan yang kokoh dalam jangka panjang adalah tidak jarang; budaya itu berkembang dengan mudah, bahkan dalam perusahaan yang penuh dengan orang yang bijaksana dan pandai, dan (d) walaupun sulit untuk diubah, budaya perusahaan dapat dibuat untuk lebih meningkatkan prestasi. Teori ini menyatakan budaya organisasi dapat memberikan gambaran fungsi dasar sebagai berikut: memberi identitas bagi anggota organisasi melalui pemberian norma, dan nilai-nilai, serta persepsi dari setiap orang agar sensitif terhadap kebersamaan.

Budaya organisasi dapat dikatakan baik jika mampu menggerakkan seluruh personal secara sadar dan mampu memberikan kontribusi terhadap keefektifan serta produktivitas kerja yang optimal. Bila dikaitkan dengan budaya yang ada di sekolah, maka budaya organisasi merupakan ciri khas

¹⁴⁶ *bid.* h.35

yang ada di lingkungan sekolah. Suharsaputra¹⁴⁷ mengemukakan budaya organisasi merupakan kepribadian yang membedakan antara satu organisasi dengan organisasi lainnya, bagaimana seluruh anggota organisasi berperan dalam melaksanakan tugasnya tergantung pada keyakinan, nilai dan norma yang menjadi bagian dari kultur sekolah tersebut. Kultur yang kuat (*strong culture*) adalah nilai-nilai inti organisasi dipegang teguh dan dijunjung bersama¹⁴⁸. Semakin banyak anggota yang menerima nilai-nilai inti dan semakin besar komitmen mereka terhadap berbagai nilai itu dan semakin kuat budaya tersebut. Budaya yang kuat menunjukkan kesepakatan yang tinggi antara anggota mengenai apa yang dinyakini organisasi.

Budaya organisasi yang kuat akan membantu organisasi memberikan kepastian bagi seluruh individu yang ada dalam organisasi untuk berkembang bersama dan mempertahankan eksistensinya selama mungkin. Sedangkan budaya organisasi yang lemah akan berpengaruh negatif pada organisasi karena akan memberi arah yang salah kepada para pegawai sehingga organisasi menjadi tidak efektif dan kurang kompetitif.

Kotter dan Heskett dalam Purba¹⁴⁹, dalam teori tentang hubungan antara kultur perusahaan dengan kinerja, yang disebut Teori I yaitu budaya yang kuat (*strong culture*) dapat meningkatkan kinerja perusahaan. Melalui budaya yang kuat, organisasi dapat membina komitmen, kesetiaan dan kinerja dari pegawai. Kekuatan budaya berpengaruh terhadap kinerja yang terdiri atas tiga gagasan yaitu: *Pertama*, penyatuan tujuan. Bila dalam suatu organisasi terdapat budaya yang kuat maka pegawai atau pegawai cenderung melakukan tindakan kearah yang sama. *Kedua*, menciptakan motivasi, komitmen, loyalitas pada diri pegawai atau pegawai. *Ketiga*,

¹⁴⁷ Uhar Suharsaputra. *Administrasi Pendidikan*. (Bandung: Refika Aditama, 2010), h.107

¹⁴⁸ Stephen P. Robbins dan Timothy A. Judge. *Perilaku Organisasi*. (Jakarta: Salemba Empat, 2007), h.259

¹⁴⁹ Sukarman Purba. *Kinerja Pimpinan Jurusan di Perguruan Tinggi: Teori, Konsep, dan Korelatnya*. (Yogyakarta: Laksbang Pressindo, 2009), h.48

memberikan stuktur atau kontrol yang dibutuhkan tanpa harus bersandar pada birokrasi formal yang dapat menekankan tumbuhnya motivasi dan inovasi.

Beberapa hal penting yang harus dipertimbangkan untuk memperkuat budaya organisasi, menurut Suharsaputra¹⁵⁰ mengemukakan langkah-langkah sebagai berikut:

- a) Seleksi pegawai. Dalam memilih pegawai terlebih dahulu dipertimbangkan kesesuaian antara aspirasi calon pegawai dan budaya organisasi, apakah calon tersebut dapat menerima budaya dan menyesuaikan diri atau justru akan melemahkan budaya yang terbentuk.
- b) Penempatan pegawai. Tujuannya adalah agar pegawai dapat menghargai rekan sekerja serta norma-norma dan nilai-nilai yang berlaku. Penempatan pegawai secara tepat diharapkan dapat membentuk rasa kesatuan di antara pegawai.
- c) Pendalaman bidang pekerjaan. Setiap pegawai perlu mendalami bidang pekerjaannya agar memahami benar apa yang menjadi tugas dan tanggung jawabnya.
- d) Penilaian kinerja dan pemberian penghargaan. Penilaian kinerja dan pemberian penghargaan dimaksud agar pegawai yang telah menjalankan pekerjaannya sesuai dengan ketentuan lebih termotivasi lagi ntuk bekerja secara baik pada masa yang akan datan. Bentuk penghargaan disesuaikan dengan situasi yang dihadapi.
- e) Penyebaran cerita dan berita. Penyebaran cerita dan berita tentang berbagai hal yang berhubungan dengan budaya organisasi bertujuan untuk menekankan pentingnya nilai-nilai moral bagi setiap pegawai.
- f) Pengakuan atas kinerja dan promosi jabatan. Pengakuan dan promosi diberika kepada pegawai yang telah melaksanakan tugas dan kewajibannya, mengemban tanggung jawab secara optimal dan menjadi teladan bagi pegawai lainnya. Dalam memberika pengakuan dan promosi jabatan ini, perusahaan harus memiliki kriteria yang baku dan transparan sehingga dapat diterapkan secara konsisten pada seluruh pegawai.

Budaya organisasi yang kuat dapat menggambarkan bagaimana nilai dan norma secara ketat diterapkan. Ini berarti bahwa kekuatan budaya menunjukkan pada sejauhmana guru berperilaku dengan pengaruh atau ditentukan oleh asumsi, nilai dan norma yang berlaku di sekolah. Jadi kekuatan budaya organisasi berkaitan dengan pengaruh nilai dan norma

¹⁵⁰ *Ibid.* h.103

atas perilaku aktual yang juga menunjukkan kontrol sosial serta kepatuhan terhadap nilai dan norma tersebut. Nilai-nilai budaya yang ditanamkan pimpinan akan mampu meningkatkan kemauan, kejujuran, kesetiaan, dan kebanggaan serta lebih jauh menciptakan efektivitas kerja. Dengan memperkuat budaya organisasi akan terwujud bila seluruh komponen yang berada di dalam organisasi saling mendukung satu sama lain mulai staf sampai tingkat pimpinan.

Berdasarkan uraian diatas, maka dalam penelitian ini dapat disintesis bahwa budaya organisasi adalah keyakinan dasar yang dianut oleh dosen terhadap nilai-nilai yang dikembangkan untuk mengatasi masalah dan yang mengontrol perilaku dosen dengan indikator kedisiplinan, kerja keras, kehormatan dan kejujuran.

4. Kepemimpinan Spritual

Istilah kepemimpinan (*leadership*) telah banyak dibicarakan, baik secara akademik maupun sosiologi. Kepemimpinan selalu menjadi objek pembicaraan yang menarik dalam kehidupan manusia, baik dalam satu kelompok masyarakat, organisasi, Negara, maupun dunia. Kepemimpinan juga merupakan faktor penentu keberhasilan suatu organisasi. Hal ini antara lain disebabkan besarnya pengaruh seorang pemimpin dalam hubungan kerjasama. Kepemimpinan berkaitan dengan proses yang mempengaruhi orang lain sehingga mereka mencapai sasaran dan tujuan yang telah ditentukan. Robbins dan Judge menyatakan bahwa kepemimpinan adalah kemampuan mempengaruhi suatu kelompok menuju pencapaian sebuah visi atau serangkaian tujuan.¹⁵¹ Gibson, Ivancevich, Donnelly menyatakan bahwa kepemimpinan adalah suatu usaha menggunakan pengaruh untuk

¹⁵¹ Robbins, Stephen P. & Timothy A. Judge. *Organizational Behavior*. 13 Th Edition, (USA: Pearson International Edition, Prentice Hall, 2009), h. 410.

memotivasi individu menyelesaikan beberapa tujuan.¹⁵² Pengertian ini mengandung makna bahwa kepemimpinan menyangkut penggunaan pengaruh dan semua hubungan interpersonal, pentingnya menjadi agen perubahan, dan memfokus pada menyelesaikan tujuan.

Selain itu Coope mengemukakan pandangan mengenai kepemimpinan sebagai berikut:

*Leadership is the process of motivating as well as directing other people to act in particular ways to achieve specific goals. Consequently, leadership is not leadership unless followers willingly follow. Importantly, followers permanently, or at least temporarily accede to the preferences and goals of the leader in exchange for rewards they expect to receive as a result of following.*¹⁵³

Pendapat ini memberikan penjelasan bahwa kepemimpinan adalah proses memotivasi serta mengarahkan orang lain untuk bertindak dalam cara-cara tertentu untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Kepemimpinan bukanlah kepemimpinan kecuali pengikut rela mengikuti. Bawahan baik secara permanen ataupun sementara menyetujui perintah atau anjuran dari pimpinan dalam mencapai tujuan dan demi hadiah (*reward*) yang mereka harapkan.

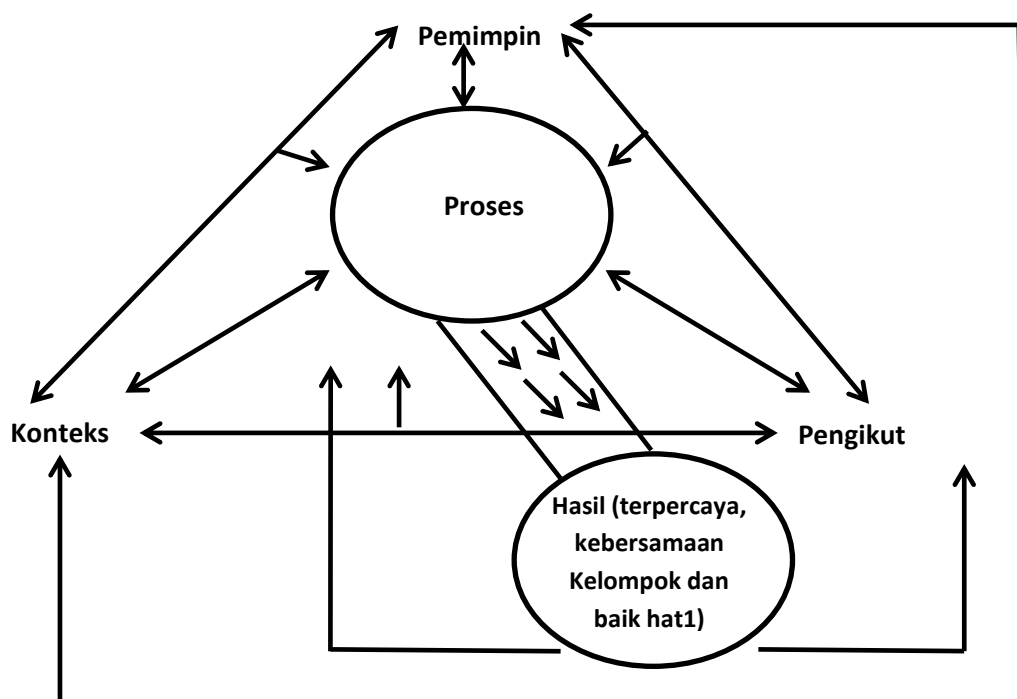
Dari berbagai pandangan para pakar tersebut, dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan adalah kemampuan seseorang mempengaruhi, menggerakkan, dan memotivasi orang lain baik individu maupun kelompok agar dapat melakukan suatu usaha untuk mencapai tujuan organisasi. Dengan demikian kepemimpinan mencakup distribusi kekuasaan yang tidak sama di antara pemimpin dan anggotanya.

Pemimpin mempunyai wewenang untuk mengarahkan anggota dan juga dapat memberikan pengaruh, dengan kata lain para pemimpin

¹⁵² Gibson, J.I., J.M. Ivanevihch. dan Donelly, J.H. *Perilaku Organisasi: Struktur, Proses*. (Jakarta: Bina Rupa Aksara, 2000), h. 314.

¹⁵³ Sawaf dan Cooper. *Executive EQ, Kecerdasan Emosional dalam Kepemimpinan dan Organisasi*. (Jakarta: Gramedia Pustaka Utama, 1998), hal. 28.

tidak hanya dapat memerintah bawahan apa yang harus dilakukan, tetapi juga dapat mempengaruhi bagaimana bawahan melaksanakan perintahnya. Sehingga terjalin suatu hubungan sosial yang saling berinteraksi antara pemimpin dengan bawahan, yang akhirnya terjadi suatu hubungan timbal balik. Oleh sebab itu bahwa pemimpin diharapkan memiliki kemampuan dalam menjalankan kepemimpinannya, karena apabila tidak memiliki kemampuan untuk memimpin, maka tujuan yang ingin dicapai tidak akan dapat tercapai secara maksimal. Pierce dan Newstrom¹⁵⁴ menggambarkan proses kepemimpinan pada Gambar 2.2 sebagai berikut:



Gambar 2.2: Proses Kepemimpinan

Sumber : John L. Pierce and John W. Newstrom. *Leaders & The Leadership Process*. New York: McGraw-Hill, 2006, hal. 5-6.

¹⁵⁴ John L. Pierce and John W. Newstrom. *Leaders & The Leadership Process*. (New York: McGraw-Hill, 2006), h. 5-6.

Berdasarkan gambar 4 di atas menjelaskan bahwa proses kepemimpinan mengandung lima komponen mencakup: (1) pemimpin adalah orang yang mengarahkan pengikut, melahirkan kinerja/aktivitas, (2) pengikut adalah orang yang bekerja di bawah pengaruh pimpinan, (3) konteks adalah situasi (formal atau tidak formal, sosial atau kerja, dinamis atau statis, darurat atau rutin, rumit atau sederhana sesuai hubungan pimpinan dan pengikut), (4) proses adalah tindakan kepemimpinan, perpaduan memimpin, mengikuti, bimbingan menuju pencapaian tujuan, pertukaran, membangun hubungan, dan (5) hasil adalah yang muncul dari hubungan pemimpin, pengikut dan situasi (rasa hormat, kepuasan, kualitas produk). Pemimpin merupakan faktor penentu utama dalam keberhasilan kepemimpinan. Pemimpin pada hakikatnya adalah seorang yang mempunyai kemampuan untuk mempengaruhi perilaku orang lain untuk secara sukarela berupaya mencapai sasaran atau tujuan yang ingin dicapai. Pemimpin memiliki kekuasaan untuk menggerakkan dan mempengaruhi bawahannya sehubungan dengan tugas-tugas yang harus dilaksanakan. Dalam hal ini, seorang pemimpin harus mampu menciptakan visi organisasinya dan menggerakkan bawahannya untuk mencapai visi tersebut. Syafaruddin dan Asrul menjelaskan bahwa pemimpin adalah orang yang diakui memiliki sifat terpercaya, pengetahuan, keterampilan dan kemampuan dalam mempengaruhi orang lain sehingga dipilih atau disepakati sebagai pemimpin.¹⁵⁵ Hal ini senada dengan pendapat Fieldler dalam Cooper yang mengemukakan bahwa: “*A leader is a person who is appointed, elected, or informally chosen to direct and coordinate the work of others in a group*”.¹⁵⁶ Dapat dipahami bahwa seorang pemimpin adalah orang yang ditunjuk, dipilih, atau dipilih secara informal untuk

¹⁵⁵ Syafaruddin dan Asrul. *Kepemimpinan Pendidikan Kontemporer*. (Bandung. Ciptapustaka Media, 2013), h. 58.

¹⁵⁶ Sawaf dan Cooper. *Executive EQ, Kecerdasan Emosional dalam Kepemimpinan dan Organisasi*. (Jakarta: Gramedia Pustaka Utama, 1998), h. 28

mengarahkan dan mengkoordinasikan pekerjaan orang lain dalam kelompok.

Kepemimpinan spiritual adalah kepemimpinan yang membawa dimensi keduniawian kepada dimensi spiritual (keilahian). Tuhan adalah pemimpin sejati yang mengilhami, mempengaruhi, melayani dan menggerakkan hati nurani hamba-Nya dengan cara yang sangat bijaksana melalui pendekatan etis dan keteladanan. Karena itu kepemimpinan spiritual disebut juga sebagai kepemimpinan yang berdasarkan etika religius. Kepemimpinan yang mampu mengilhami, membangkitkan, mempengaruhi dan menggerakkan melalui keteladanan, pelayanan, kasih sayang dan implementasi nilai dan sifat-sifat ketuhanan lainnya dalam tujuan, proses, budaya dan perilaku kepemimpinan. Terdapat ini senada dengan pendapat Tabroni dalam *"The Spiritual Leadership"* bahwa kepemimpinan spiritual adalah kepemimpinan yang membawa dimensi keduniawian kepada dimensi keilahian¹⁵⁷. Fry mendefinisikan kepemimpinan spiritual sebagai penggabungan nilai-nilai, sikap dan perilaku yang diperlukan untuk memotivasi diri sendiri dan orang-orang lain sedemikian rupa secara intrinsik sehingga mereka memiliki rasa pertahanan spiritual melalui panggilan tugas dan keanggotaan.¹⁵⁸ Kepemimpinan spiritual juga bisa diartikan sebagai kepemimpinan yang sangat menjaga nilai-nilai etis dan menjunjung tinggi nilai-nilai spiritual.¹⁵⁹ Mereka melakukan pekerjaan dengan cara yang memuaskan hati lewat pemberdayan, memulihkan dan menguntungkan siapa saja yang berhubungan dengannya. Mereka tidak hanya mampu menghadirkan uang,

¹⁵⁷ Tobroni. *The Spiritual Leadership*. (Malang: UMM Malang, 2005), h. 15

¹⁵⁸ Louis W. Fry, *Toward a Theory of Spiritual Leadership*. *The Leadership Quarterly*. No.14, 2003, h. 693-727.

¹⁵⁹ Gay Hendricks dan Kate Ludeman. *The Corporate Mystic: A Guidebook for Visionaries with Their Feet on the Ground*. (New York.: Bantam Book, 1996), h. xxviii-xxix.

tetapi juga hati dan jiwa mereka dalam bekerja. Mereka terlibat sepenuhnya (*involve*) dalam aktivitas organisasi (bisnis) yang dipimpinnya sebagai bentuk komitmennya yang paling dalam yaitu komitmen spiritualitas. Percy dalam hal ini mengatakan : "dan ketika anda bermukim di rumah spiritualitas, tidak ada lagi jurang menganga dan daerah perbatasan antara keyakinan dan tindakan. Jurang itu diisi dengan esensi dan selaku manusia yang utuh. Anda dan obyek komitmen anda telah menyatu sempurna".¹⁶⁰ Kepemimpinan spiritual oleh Tjahjono disebut sebagai kepemimpinan dimensi keempat, yaitu kepemimpinan yang lebih mendasarkan pada iman dan hati nurani dalam kualitas kepemimpinannya atau kepemimpinan yang membersihkan hati, memberi, melayani, mencerahkan dan memenangkan jiwa berdasarkan semangat syukur dan kasih.¹⁶¹

Spiritual leadership merupakan kepemimpinan yang membentuk *values, attitud, behavior* yang dibutuhkan untuk memotivasi diri sendiri dan orang lain secara *intrinsic motivation* sehingga menggapai rasa spiritual survival.¹⁶² Sehingga kepemimpinan jenis ini sangat diperlukan oleh setiap pemimpin yang ingin sukses dalam kepemimpinannya. Sebab karakteristik dari spiritual leadership adalah *vision, altruistic love* dan *hope/faith*.¹⁶³ Spiritual Leadership menekankan pada ketinggian etika, nilai, kemampuan berinteraksi, menyeimbangkan antara kepentingan pekerjaan dengan diri sendiri, sehingga kepemimpinan ini memiliki ciri khas yang oleh Fry menguraikannya sebagai berikut *Pertama, Vision*, yaitu gambaran di masa yang akan datang secara implicit atau explicit dikarenakan mengapa seseorang berjuang untuk menggapai masa depan.

¹⁶⁰ Ian Percy. *Going Deep, Exploring Spirituality in Life and leadership*, (Terj. Rudi Ronald), (Jakarta: BIP, 1997), h. 77.

¹⁶¹ Harry Tjahjono. *Kepemimpinan Dimensi keempat' Selamat Tinggal Krisis kepemimpinan*. (Jakarta: Elek Media Komputindo, 2003), h. 99-100.

¹⁶² Lilik A.M. dan Agung. *Spiritual Leadership*. (Jakarta: Gagasan Bisnis, 2009), h. 23.

¹⁶³ Ibid, h. 24.

Vision merupakan bagian terpenting yang menarik perhatian untuk melihat apa yang diinginkan oleh organisasi dalam jangka pendek dan jangka panjang. Sampai dekade 1980-an, kemampuan untuk melihat ke depan jarang digunakan pada literatur mengenai kepemimpinan. Dengan semakin intensifnya kompetisi global, pendeknya jangka *development life cycles* untuk sebuah teknologi, dan strategi untuk selalu berinovasi membuat para pebisnis membayar mahal untuk memberi perhatian lebih pada arah masa depan organisasi.

Vision memiliki fungsi penting dalam memperjelas arah dan tujuan perubahan, yaitu menyederhanakan ratusan bahkan ribuan dari keputusan, kemudian membantu untuk mempercepat dan mengefesiesikan tindakan dari berbagai macam orang. Starrat menyebutkan bahwa sebuah visi membantu memberdayakan; pemberdayaan memperkaya visi tersebut; terlibat dalam drama kehidupan mendorong pencarian akan daya kekuatan untuk menjadi diri sendiri, untuk memiliki kekhasan; dan pemberdayaan individu merupakan dasar bagi pemberdayaan komunal, yang kemudian memungkinkan seluruh staf terlibat dalam drama transformasi institusional dibawah panduan visi yang memberi daya.¹⁶⁴ Vision juga dapat mendiskripsikan perjalanan organisasi. Hal tersebut dapat memberikan semangat kepada semua anggota, memberikan arti terhadap pekerjaan dan menyatukan komitmen. Dalam memobilisasikan orang, harus menyeru kepada sesuatu yang jelas, mendefinisikan tujuan dan perjalanan vision, merefleksikan hal yang paling cocok, membangkitkan harapan, dan kepercayaan.

Kedua, Altruistic Love, didefinisikan sebagai perasaan yang utuh, harmonis, kesejahteraan, kepedulian dan apresiasi untuk diri dan sesama. Berdasarkan definisi tersebut maka di dalamnya mengandung nilai percaya/ loyalitas, memaafkan, penerimaan/ bersyukur, integritas,

¹⁶⁴ Robert J., Starrat. *Menghadirkan Pemimpin Visioner: Kiat Menegaskan Peran Sekolah*. (Yogyakarta: Kanisius, 2007), h. 64.

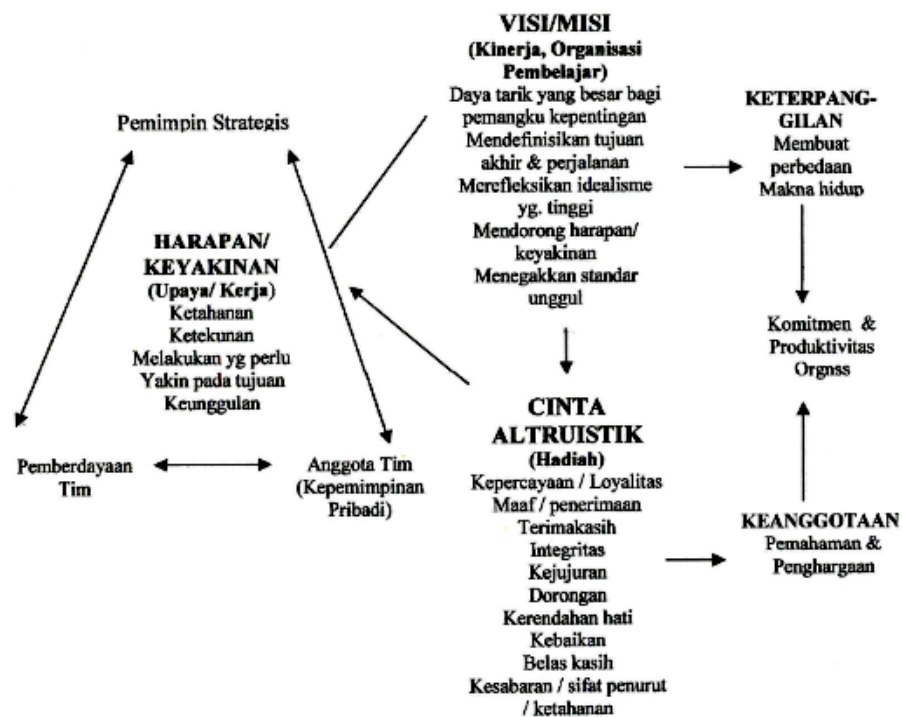
kejujuran, keberanian, kerendahan hati, empati/perasaan haru, sabar/lembut hati/ kesabaran, terbaik dan menyenangkan.¹⁶⁵ Ketiga, Hope/faith adalah kepastian dari sesuatu yang diharapkan, sanksi dari sesuatu yang tidak terlihat. Kepercayaan lebih dari sekedar harapan atau sebuah pengharapan atas sesuatu yang diinginkan. Ini merupakan sanksi yang tidak dapat dibuktikan oleh bukti fisik. Hope merupakan keinginan atas sebuah pengharapan yang dipenuhi. Orang yang memiliki kepercayaan atau harapan memiliki tujuan kemana mereka akan pergi, dan bagaimana cara mencapainya. Mereka dapat menghadapi perlawanan, pertahanan, dan penderitaan dalam mencapai tujuan. Kepercayaan atau harapan merupakan dasar dari pendirian visi/ tujuan/ misi organisasi yang akan dipenuhi.

Disamping itu, Wirawan menyebutkan bahwa kepercayaan menambah kemungkinan untuk mengharapakan dan merupakan suatu kepercayaan mengenai sesuatu di mana tak ada bukti. Kepercayaan adalah lebih sekedar menginginkan sesuatu. Kepercayaan adalah lebih dari sekedar menginginkan sesuatu. Kepercayaan berdasarkan nilai-nilai, sikap, dan perilaku yang menunjukkan kepastian absolut dan kepercayaan apa yang diinginkan dan diharapkan akan datang. Orang dengan harapan/ kepercayaan mempunyai visi mengenai ke mana mereka akan pergi, dan bagaimana sampai ke sana; mereka mau menghadapi oposisi dan memikul kesulitan dan menderita, untuk mencapai tujuan mereka. Jadi, harapan/ kepercayaan merupakan sumber untuk keyakinan bahwa visi/tujuan/ misi akan dipenuhi.¹⁶⁶ Tujuan dari *spiritual leadership* adalah membentuk *values, attitude dan behavior* yang dibutuhkan untuk memotivasi (*intrinsic motivation*) diri sendiri dan orang lain sehingga menggapai rasa spiritual survival, untuk menciptakan vision dan keserasian value melalui individu, *empowered team*,

¹⁶⁵ Wirawan. *Kepemimpinan : Teori, Psikologi, Perilaku Organisasi, Aplikasi dan Penelitian*. (Jakarta: Rajawali Press, 2013), h. 229.

¹⁶⁶ Ibid, h. 230.

organization levels dan akhirnya membantu perkembangan tidak hanya dari segi kesejahteraan psikologis tapi juga *organizational commitment*.¹⁶⁷ Fry juga menambahkan bahwa kepemimpinan spiritual bertugas membangun suatu budaya sosial/organisasi berdasarkan cinta altruistic dimana pemimpin dan pengikut sungguh-sungguh saling perhatian, peduli dan menghargai satu sama lainnya, sehingga menghasilkan rasa keanggotaan merasa difahami dan dihargai. Rasa keanggotaan (mengalami perasaan saling terhubung dengan orang lain dan dengan komunitasnya di tempat bekerja dan pengalaman akan rasa bertujuan dan bermakna dalam pekerjaannya, ini merupakan iklim spritualitas kerja yang selanjutnya berperan meningkatkan kinerja.¹⁶⁸



¹⁶⁷ Thayib dkk. *Pengaruh Spritual Leadership, Stres Kerja, dan Kompensasi Terhadap Kepuasan dan Prestasi Kerja Social Worker Organisasi Sosial di Surabaya*. Jurnal Bimbingan dan Konseling Islam Vol. 03, No. 01, 2013, h. 4.

¹⁶⁸ Ibid, h. 709

Gambar 2.3: Kepemimpinan Spiritual Membangun Motivasi Intrinsik Melalui Visi, Harapan, Keyakinan dan Cinta Altruistik

Sumber : Louis W. Fry,. Toward a Theory of Spiritual Leadership. *The Leadership Quarterly*. No.14, 2003, h.709.

Nilai-nilai spiritualitas dalam bekerja juga dikembangkan oleh Giacalone & Jurkiewicz antara lain: *honesty, forgiveness, hope, gratitude, huminity, compassion, integrity*.¹⁶⁹ Penelitian yang dilakukan Smith; Krigger & Hanson dalam tentang nilai-nilai religius mencakup antara lain: *vision of service, letting go of, self, honesty, charity, humility, forgiveness, compassion*.¹⁷⁰

Karakteristik spiritual leadership sebagaimana disampaikan oleh Fairholm meliputi teguh pada visi organisasi, bersama meningkatkan potensi diri, komitmen melayani sesama, peduli sampai dengan meraih trust, mengabdikan pada masyarakat melalui organisasi, terbuka, bekerjasama dengan tim, integritas, membuat aturan organisasi yang memudahkan semuanya, dan terus memperbaiki diri melalui program evaluasi.¹⁷¹ Agung menambahkan bahwa penerapan spiritual leadership pada organisasi adalah dengan fokus pada nilai-nilai yang dikembangkan dalam organisasi, memberi kesempatan kepada anggota organisasi untuk mengembangkan spiritualitasnya, merencanakan, dan mendorong mereka untuk aktif terlibat dalam proses organisasi.¹⁷² Burke juga memiliki pendapat yang kurang lebih sama, bahwa penerapan nilai-nilai spiritualitas oleh pemimpin akan berdampak pada pertumbuhan organisasi yang semakin baik dan secara

¹⁶⁹ R.A. Giacalone, & Jurkiewicz, C.L. *Toward a Science of Workplace Spirituality, Handbook of Workplace Spirituality and Organizational Performance*. (New York, 2003), h. 3-28.

¹⁷⁰ Hero Sulityo. *Analisis Kepemimpinan Spritual dan Komunikasi Organisasional Terhadap Kinerja Karyawan*. EKOBIS Vol.10, No.2, Juli 2009, h. 312.

¹⁷¹ G. W. Fairholm. *Leadership & Organization Development*. Journal Bradford. Vol. 17, Issu. 5; 1996, h. 11.

¹⁷² Lilik A.M. dan Agung. *Spiritual Leadership*. (Jakarta: Gagas Bisnis, 2009), h. 30.

sosial sangat diuntungkan.¹⁷³ Sedangkan Sulistyو menambahkan Karakteristik kepemimpinan spiritual yang berbasis etika religius antara lain: kejujuran hati, *fairness*, pengenalan diri sendiri, fokus pada amal shaleh, *spiritualisme* yang tidak dogmatis, bekerja lebih efisien, membangkitkan yang terbaik dalam diri sendiri dan orang lain, keterbukaan menerima perubahan, disiplin tetapi tetap fleksibel, santai dan cerdas, serta kerendahan hati.¹⁷⁴

Berikut dikemukakan pokok-pokok karakteristik kepemimpinan spiritual yang berbasis pada etika religius sebagai berikut:

a. Kejujuran Sejati.

Rahasia sukses para pemimpin besar dalam mengemban misinya adalah memegang teguh kejujuran. Bahkan dalam berperangpun kejujuran tetap ditegakkan walaupun harus dilakukan secara taktis-diplomatis. Berlaku jujur senantiasa membawa kepada keberhasilan dan kebahagiaan pada akhirnya, walaupun mungkin pada boleh jadi terasa pahit. Orang yang jujur adalah orang yang memiliki integritas dan kepribadian yang utuh sehingga dapat mengeluarkan kemampuan terbaiknya dalam situasi apapun. Orang yang jujur adalah orang yang memiliki integritas dan integritas adalah mulia dan menjadi kekuatan yang luar biasa untuk meraih kesuksesan. Integritas adalah sebuah kejujuran, tidak pernah berbohong dan kesesuaian antara perkataan dan perbuatan. Dengan integritas seseorang akan dipercaya, dan kepercayaan akan menciptakan pengaruh dan pengikut. Tugas yang berat tidak mungkin diserahkan dan diemban oleh orang yang tidak jujur, tidak amanah. Dengan kejujuran sesuatu yang dianggap oleh orang lain sebagai mimpi atau angan-angan, tetapi bisa dilakukan dengan baik oleh orang yang jujur. Keberhasilan Muhammad menghadapi kekuatan kafir Quraisy yang dominan dalam kultur dan struktur *jahiliyah* adalah sesuatu yang luar biasa dan *mission impossible* bagi orang biasa. Tapi bagi Nabi yang mendapatkan predikat *al-*

¹⁷³ Robert Burke. *Leadership and Spirituality*. Emerald Group Publishing Limited. Vol 8 No. 6, 2006, hal. 14-25.

¹⁷⁴ Hero Sulityo. *Op Cit*. hal. 313.

amin (yang dapat dipercaya), kejujuran adalah sesuatu yang harus dilaksanakan dan terbukti sukses. Sebaliknya kebohongan senantiasa membawa kehancuran dan kesulitan. Orang yang berbohong adalah orang yang memperkosa suara hati nuraninya sendiri dan berakibat pada kegelisahan. Orang yang sekali berbohong akan melakukan hal yang sama untuk menutupi kebohongan sebelumnya dan seterusnya sampai ia mendapatkan predikat pembohong. Orang yang berbohong bagaikan menggali lubang kuburnya sendiri yang semakin lama semakin dalam. Dalam berbisnis untung dan rugi itu hal biasa, akan tetapi kalau kebohongan bukan hanya akan mendapatkan kerugian tetapi juga kehinaan. Sifat lain yang bertolak belakang dari kejujuran adalah kepura-puraan. Antara kebohongan dan kepura-puraan bagaikan dua sisi mata uang. Kalau kebohongan biasanya secara eksplisit diucapkan lewat lisan atau tulisan dan relatif mudah dideteksi, sedangkan kepura-puraan berupa tindakan yang lebih sulit dideteksi tetapi dampaknya bisa jadi lebih parah. Kepura-puraan adalah tindakan yang dilakukan tidak dengan sepenuh hati yang pasti akan melahirkan kegagalan. Pendidik yang mengajar dengan setengah hati, pegawai yang memberikan layanan setengah hati, dokter yang mengobati pasien dengan setengah hati, petani yang bertani dengan setengah hati tidak akan memperoleh hasil kecuali sebuah kegagalan. Kepura-puraan adalah penyakit masyarakat dan bangsa yang sangat berbahaya.

b. Fairness

Pemimpin spiritual mengemban misi sosial menegakkan keadilan di muka bumi, baik adil terhadap diri sendiri, keluarga dan orang lain. Bagi para pemimpin spiritual, menegakkan keadilan bukan sekedar kewajiban moral religius dan tujuan akhir dari sebuah tatanan sosial yang adil, melainkan sekaligus dalam proses dan prosedurnya (strategi) keberhasilan kepemimpinannya. *Fairness* menurut Rawls merupakan strategi untuk memecahkan moralitas sosial melalui sebuah

kontrak sosial berdasarkan *the principle of greatest equal liberty* dan *the principle of fair equality of opportunity*.¹⁷⁵ Seorang pemimpin yang ketahuan bahwa dia tidak berlaku adil terhadap orang lain terutama yang dipimpinnya, maka akan sia-sialah perkataan, peraturan dan kebijakan-kebijakan yang telah dibuatnya: tidak akan ditaati dan dihormati secara tulus/sukarela. Percy dalam hal ini mengatakan “tanpa kepemimpinan tidak akan ada pengikut dan tiada pengikut (*follower*) tanpa kejujuran dan inspirasi” (*no leadership without follower and no follower without honest and inspiration*).¹⁷⁶

c. Semangat Amal Shaleh

Kebanyakan pemimpin suatu lembaga, mereka sebenarnya bekerja bukan untuk orang dan lembaga yang dipimpin, melainkan untuk “keamanan”, “kemapanan” dan “kejayaan” dirinya. Tetapi pemimpin spiritual bersikap sebaliknya, yaitu untuk memberikan kontribusi, *dhrama* atau amal saleh bagi lembaga dan orang-orang yang dipimpinnya. Seorang spiritualis rela bersusah payah, bekerja tak kenal waktu dan lelah untuk bisa memberikan kontribusi terbaiknya, mumpung masih punya kesempatan dan kemampuan untuk berdedikasi kepada Tuhan dan sesama. Mereka bekerja bukan semata-mata karena jabatannya, melainkan sebuah panggilan (*calling*) hati nuraninya, panggilan spiritualitasnya sebagai hamba Tuhan dan mendedikasikan seluruh hidupnya untuk Tuhan. Orientasi hidup seorang spiritualis bukan untuk “memiliki” sesuatu (*to have*) apakah berupa kekayaan, jabatan, dan simbol-simbol kebanggaan duniawi lainnya, melainkan untuk “menjadi” sesuatu (*to be*).

d. Membenci Formalitas dan *Organized Religion*

¹⁷⁵ John Rawls. *A Theory of Justice*. (New York: Columbia University Press, 1997), h. 12.

¹⁷⁶ Ian Percy. *Going Deep, Exploring Spirituality in life and Leadership*. (Arizona: Inspired Production Press, 1997), h. 265.

Bagi seorang spiritualis, formalitas tanpa isi bagaikan pepesan kosong. *Organized religion* biasanya hanya mengedepankan dogma, peraturan, perilaku dan hubungan sosial yang terstruktur yang berpotensi memecah belah.. Tindakan formalitas perlu dilakukan untuk memperkokoh makna dari substansi tindakan itu sendiri dan dalam rangka merayakan sebuah kesuksesan, kemenangan. Pemimpin spiritual lebih mengedepankan tindakan yang *genuine* dan substantif (*esoteric*). Kepuasan dan kemenangan bukan ketika mendapatkan pujian, piala dan sejenisnya, melainkan ketika memberdayakan (*empowerment*), memampukan (*enable*) mencerahkan (*enlighten*) dan membebaskan (*liberation*) orang dan lembaga yang dipimpinnya. Ia puas ketika dapat memberikan sesuatu dan bukan ketika menerima sesuatu. Pujian dan sanjungan manusia apabila tidak disikapi secara arif justru dapat membahayakan dan mengancam kemurnian dan kualitas karya dan kepribadiannya. Karena itu pujian yang ia harapkan adalah pujian dan keridloan Tuhan semata.

e. Sedikit Bicara Banyak Bekerja

Banyak bicara banyak salahnya, banyak musuhnya, banyak dosanya serta sedikit kontemplasinya dan sedikit karyanya. Seorang pemimpin spiritual adalah pemimpin yang sedikit bicara banyak kerja. Dia paham betul dengan pepatah Arab yang mengatakan *qaul hal afshah min lisân al maqal* (keteladanan lebih menghunjam dari pada perkataan) Serta hadits: “*man kâna yu’minu bi il-lah wa al yaum il-âkhir fal yaqul khairan au liyasmut*” atau *tarkuhu mâ lâ ya’ni*. (Barang siapa beriman kepada Allah dan hari akhir hendaklah ia berkata yang baik atau diam). Dalam hadits lain ditambahkan “*Barang siapa beriman kepada Allah dan hari akhir hendaklah meninggalkan apa-apa yang tiada berguna*”). Dengan prinsip itu dia dapat bekerja secara efisien dan efektif. Dia sangat menghargai waktu dan berbagai sumberdaya. Orang Barat mengatakan waktu adalah uang dan orang arab mengatakan waktu adalah pedang, sementara pemimpin

spiritual mengatakan waktu adalah spirit (Tuhan, roh, *soul*, kekuatan). Walaupun seorang pemimpin spiritual sangat efektif dan efisien dalam bekerja dan pekerjaan yang diselesaikan sambung-menyambung seakan tidak ada habisnya, namun dia tidak merasa sibuk, tidak merasa menjadi orang penting, tidak menjadi pelit untuk melayani orang lain. Sebaliknya ia tetap santai, ramah dan biasa-biasa saja. Ia tetap bisa “mementingkan urusan yang penting dan tidak merasa paling penting ketika ia dipentingkan pada saat-saat genting”. Hal ini dikarenakan ia memiliki kesadaran pribadi dan jati diri yang kokoh dan kepercayaan yang mendalam bahwa Tuhan selalu membimbingnya. Hal ini (pengenalan terhadap jati diri dan kedekatannya dengan Tuhan) mampu membuat dirinya menjadi tenang dan bahagia dimanapun berada dan dalam menghadapi berbagai persoalan yang berat sekalipun. Ahlul Hikmah mengatakan : “*man ‘arafa nafsahu faqad ‘arafa rabbahu*” (barang siapa mengenal jati dirinya akan mengenal Tuhannya), dan Al-Qur, ân Surat Ara’du ayat 28 mengatakan :

الَّذِينَ ءَامَنُوا وَتَطْمَئِنُّ قُلُوبُهُمْ بِذِكْرِ اللَّهِ أَلَا بِذِكْرِ اللَّهِ تَطْمَئِنُّ الْقُلُوبُ ﴿٢٨﴾

Artinya:

Orang-orang yang beriman dan hati mereka menjadi tentram dengan mengingat Allah. Ingatlah, hanya dengan mengingat Allah hati menjadi tentram.¹⁷⁷

f. Membangkitkan Yang Terbaik Bagi Diri Sendiri dan Orang Lain.

Sebagaimana dikemukakan di muka, pemimpin spiritual berupaya mengenali jati dirinya dengan sebaik-baiknya. Upaya mengenali jati diri itu juga dilakukan terhadap orang lain terutama para kolegal, relasi dan orang-orang yang dipimpinnya. Jatidiri itu meliputi potensi lahiriah

¹⁷⁷ Departemen Agama RI. *Al- Qur'an dan Terjemahannya*. (Jakarta: Tiga Serangkai Pustaka Mandiri, 2007), h. 252.

seperti kecakapan dan profesionalitas, hoby, kondisi kesehatan, dan potensi batin seperti watak dan karakternya. Dengan mengenali jati diri ia dapat membangkitkan segala potensinya dan dapat bersikap secara arif dan bijaksana dalam berbagai situasi. Dengan mengenali jati diri ia dapat membangkitkan dengan cara yang memikat, “memukul” tanpa menyakiti, mengevaluasi tanpa menyinggung harga diri. Dengan mengenali jati diri ia dapat berperilaku, menghormati dan memperlakukan diri sendiri dan orang lain “apa adanya”. Ketika menghadapi orang-orang yang menyulitkan, seorang *trouble maker*, dan menjadi *source of problem* sekalipun ia tetap dengan cara yang arif dan bijaksana dan tetap menghargai jati dirinya. Dengan cara seperti itu pemimpin spiritual diibaratkan seperti samudra yang semangat (ombak) nya senantiasa bergelora tetapi air (lingkungan) nya tetap jernih dan menjernihkan setiap yang keruh yang datang padanya.

g. Keterbukaan Menerima Perubahan.

Perubahan adalah kata yang paling disukai bagi kelompok tertindas dan sebaliknya paling ditakuti oleh kelompok mapan. Pimpinan biasanya dikategorikan sebagai kelompok mapan dan pada umumnya berusaha menikmati kemapanannya dengan menolak perubahan. Kalaupun ia gencar mengadakan perubahan adalah dalam rangka mempertahankan atau mengamankan posisinya. Pemimpin spiritual berbeda dengan pemimpin pada umumnya. Ia tidak alergi dengan perubahan dan juga bukan penikmat kemapanan. Pemimpin spiritual memiliki rasa hormat bahkan rasa senang dengan perubahan yang menyentuh diri mereka yang paling dalam sekalipun. Ia sadar bahwa kehadirannya sebagai pemimpin memang untuk membawa perubahan. Ia sadar bahwa perubahan adalah hukum alam (*sunnatullah*). Semua yang ada di alam ini akan berubah kecuali Yang Membuat Perubahan itu sendiri. Iqbal dalam hal ini mengatakan: “intisari hidup adalah gerak, sedang hukum hidup adalah

gerak. Kafir yang aktif lebih baik dari muslim yang suka tidur".¹⁷⁸ Pemimpin spiritual berkeyakinan bahwa lembaga yang ia pimpin bukan untuk dirinya, bukan simbol prestasi dan prestise dirinya dan juga bukan untuk keluarga dan kroni-kroninya, melainkan sebaliknya dirinya adalah untuk lembaga bahkan kalau perlu rela hancur asalkan lembaga yang dipimpinnya berjaya. Lembaga yang dipimpin merupakan wahana beraktualisasi diri dan berdedikasi kehadiran Allah SWT sebagaimana dikemukakan dalam Al Qur'an Surat Al- An'am ayat 162 sebagai berikut:

قُلْ إِنَّ صَلَاتِي وَنُسُكِي وَمَحْيَايَ وَمَمَاتِي لِلَّهِ رَبِّ الْعَالَمِينَ ﴿١٦٢﴾

Artinya: Sesungguhnya ibadahku, pengorbananku, hidup dan matiku hanya untuk Allah semata, Tuhan semesta alam).¹⁷⁹

Begitulah kira kira komitmen seorang pemimpin spiritual, komitmen yang dibaca dalam do'a iftitah shalat.

h. Pemimpin Yang Dicintai.

Pemimpin pada umumnya sering tidak peduli apakah mereka dicintai para karyawannya atau tidak. Bagi mereka dicintai atau dibenci itu tidak penting, yang penting dihormati dan memperoleh legitimasi sebagai pemimpin. Bahkan sebagian diantara mereka merasa tidak perlu dicintai karena hal itu akan menghalangi dalam mengambil keputusan yang sulit yang menyangkut persoalan karyawannya. Pernyataan ini mungkin ada benarnya, akan tetapi bagi pemimpin spiritual, kasih sayang sesama justru merupakan *ruh* (*élan vital, spirit*) sebuah organisasi. Cinta kasih kata Percy tidak sama dengan belas kasihan ketika melihat ke bawah yang miskin-papa, jiwa-jiwa terlantar dibanding kita ... cinta kasih adalah sikap menginginkan yang lebih untuk orang-orang lain dibandingkan untuk

¹⁷⁸ W.C. Smith. *Modern Islam in India*, (Lahore: Ashraf,1963), h. 111.

¹⁷⁹ Departemen Agama RI. *Al Qur'an dan Terjemahannya*, (Jakarta: Tiga Serangkai Pustaka Mandiri, 2007), h. 150.

dirinya sendiri.¹⁸⁰ Cinta kasih bagi pemimpin spiritual bukanlah cinta kasih dalam pengertian sempit yang dapat mempengaruhi obyektivitas dalam pengambilan keputusan dan memperdayakan kinerja lembaga, tetapi cinta-kasih yang memberdayakan, cinta kasih yang tidak semata-mata bersifat perorangan, tetapi cinta kasih struktural yaitu cinta terhadap ribuan orang yang dipimpinnya. Dengan cinta kasih ini interaksi sosial tidak diliputi dengan suasana ketegangan dan serba formal, melainkan hubungan yang cair dan bahkan suasana canda. Hendricks dan Ludeman bahkan mengatakan: “satu-satunya cara terbaik untuk menilai kesehatan sebuah tim atau sebuah perusahaan adalah dengan mengetahui seberapa sering mereka bercanda”.¹⁸¹ Dengan cinta kasih pimpinan bukan atasan semata, melainkan bisa menjadi teman, orangtua dan mentor sekaligus.

i. Think Globally and Act Locally

Statemen di atas merupakan visi seorang pemimpin spiritual. Memiliki visi jauh ke depan dengan fokus perhatian kekinian dan kedisinian. Dalam hal yang paling abstrak (*spirit, soul, ruh*) saja ia dapat meyakini, memahami dan menghayati, maka dalam kehidupan nyata ia tentu lebih dapat memahami dan menjelaskan lagi walaupun kenyataan itu merupakan cita-cita masa depan. Ia memiliki kelebihan untuk menggambarkan idealita masa depan secara mendetail dan bagaimana mencapainya kepada orang lain seakan-akan gambaran masa depan itu sebuah realitas yang ada di depan mata. Ia mampu membangkitkan dan mengarahkan imajinasi seseorang kepada visinya. Orang Jawa akan mengatakan: “*weruh sajeroning winarah*” (tahu apa yang akan terjadi).

¹⁸⁰ Ian Percy. *Going Deep, Exploring Spirituality in life and Leadership*. (Arizona: Inspired Production Press, 1997), h.226-227.

¹⁸¹ Gay Hendricks dan Kate Ludeman. *The Corporate Mystic*. (New York: Bantam Books, 1996), h. 18.

Pemimpin spiritual mampu mendiskripsikan seolah-olah ganjaran sebuah perbuatan sudah dimiliki sekarang juga, kesuksesan, kemenangan, kejayaan, nama baik, prestasi seakan sudah dapat dicicipi oleh kita saat ini dan di sini. Di sisi lain pemimpin spiritual juga memiliki visi pada persoalan kekinian dan kedisinian, di depan mata. Ia bukan seorang filosof yang saking asyiknya menengadah ke langit sampai lupa bumi tempat berpijak, atau seorang sufi yang terpesona oleh samudera cinta Tuhannya sampai melupakan sisi kemanusiaannya. Ia tidak kehilangan eksistensi dan jati dirinya meskipun ia sangat dekat dengan Tuhan. Ia sadar bahwa “zona kehidupan” manusia berputar dan saling mempengaruhi antara dimensi waktu masa lalu, masa kini dan masa depan. Pemimpin spiritual bagaikan seorang pengemudi yang berorientasi pada tujuan tetapi tidak pernah terlena kapan dan dimana ia berada dan hanya sekali-kali melihat ke belakang melalui kaca spionnya.

j. Disiplin Tetapi Fleksibel dan Tetap Cerdas serta Penuh Gairah

Kedisiplinan pemimpin spiritual tidak didasarkan pada sistem kerja otoritarian yang menimbulkan kekakuan dan ketakutan, melainkan didasarkan pada komitmen dan kesadaran yaitu kesadaran spiritual yang oleh Percy dianggap sebagai bentuk komitmen yang paling tinggi setelah komitmen politik, komitmen intelektual dan komitmen emosional.¹⁸² Pemimpin spiritual adalah orang yang berhasil mendisiplinkan diri sendiri dari keinginan, godaan dan tindakan destruktif atau sekedar kurang bermanfaat atau kurang patut. Kebiasaan mendisiplinkan diri ini menjadikan pemimpin spiritual sebagai orang yang teguh memegang prinsip, memiliki disiplin yang tinggi tetapi tetap fleksibel, cerdas, bergairah dan mampu melahirkan energi yang seakan tiada habisnya.

k. Kerendahan Hati

¹⁸² Ian Percy. *Going Deep, Exploring Spirituality in life and Leadership*. (Arizona: Inspired Production Press, 1997), h. 75.

Posisi sebagai pemimpin yang dianggap berhasil dan sering diundang dalam berbagai forum sebagai pembicara dan mendapat bahana tepuk tangan bahkan *standing ovation* adalah sangat sukar untuk tidak berfikir bahwa semua itu karena “saya”: Kecerdasan yang tinggi, bakat, kekuatan dan talenta yang luar biasa, gaya yang menawan, kecakapan mumpuni, pengetahuan yang luas, bahkan merasa paling dekat dengan Tuhan. Seorang pemimpin “biasa” sering terjebak dalam kebanggaan yang sebenarnya adalah tipuan konyol belaka. Seorang pemimpin spiritual menyadari sepenuhnya bahwa semua kedudukan, prestasi, sanjungan dan kehormatan itu bukan karena dia dan bukan untuk dia, melainkan karena dan untuk Dzat Yang Maha Terpuji, *subhânallah*. Sikap rendah hati menurut Parcy adalah *pengakuan bahwa anda tidak mempunyai karunia untuk memimpin, namun karunia itu yang memiliki anda*.¹⁸³ Sementara al-Shadr mengatakan bahwa kerendahan hati adalah “memperhatikan kedudukan orang lain dan menghindari perilaku arogan terhadap mereka”.¹⁸⁴ Pemimpin spiritual menyadari bahwa pemujaan terhadap diri sendiri sangat melelahkan jiwa, sikap bodoh dan awal dari kebangkrutan. Dirinya hanyalah sekedar saluran, media. Allahlah sesungguhnya yang memberi kekuatan, petunjuk, pertolongan. Ibarat air, dirinya hanyalah pipa-pipa atau saluran, dan bukan airnya itu sendiri. Ia bangga dan bersyukur bahwa dirinyalah yang dipilih untuk menyalurkan karunia kepemimpinannya kepada umat manusia.

Ada dua model kepemimpinan spiritual yaitu, *Pertama*, kepemimpinan spiritual substantif, yaitu kepemimpinan spiritual yang lahir dari penghayatan spiritual sang pemimpin dan kedekatan pemimpin dengan

¹⁸³ Ibid, h. 240.

¹⁸⁴ Sayyid Mahdi as-Sadr. *The Ahl ul-Bayt; Ethical Role-Models*. Terj. Ali bin Yahya, (Jakarta: Pustaka Zahra, 2003), h. 31.

realitas Ilahi dan dunia Ruh. Model kepemimpinan spiritualnya muncul dengan sendirinya dan menyatu dalam kepribadian dan perilaku kesehariannya dan karena itu bersifat tetap. *Kedua*, kepemimpinan spiritual instrumental, yaitu kepemimpinan spiritual yang dipelajari dan kemudian dijadikan gaya kepemimpinannya. Gaya kepemimpinan spiritualnya muncul karena tuntutan eksternal dan menjadi alat atau media untuk mengefektifkan perilaku kepemimpinannya. Gaya kepemimpinan spiritual instrumental bersifat tidak abadi dan sekiranya konteks kepemimpinannya berubah, maka gaya kepemimpinannya bisa jadi berubah pula. Gaya kepemimpinan ini bisa juga muncul sebagai salah satu cara untuk mengatasi permasalahan baik permasalahan internal sang pemimpin itu sendiri maupun permasalahan eksternal. Gaya kepemimpinan spiritual tidak hanya cocok diterapkan pada nobel industry (industri pengemban misi mulia), seperti lembaga-lembaga sosial non profit: sekolah, rumah sakit, masjid, LSM, ormas, dan sebagainya, tetapi juga cocok untuk diterapkan di lembaga-lembaga bisnis. Dewasa ini banyak pakar menulis, bahwa aspek spiritual menjadi penyumbang terbesar keberhasilan seseorang dalam melakoni hidupnya, hasil penelitian Danah Zohar dan Ian Marshall menyebutkan bahwa aspek spritual ini memiliki andil 80 % dalam kesuksesan karir seseorang¹⁸⁵; dan kepemimpinan spiritual, yang menurut hasil penelitian Ian Percy menyimpulkan bahwa para direktur dan Chief of Executive Officer (CEO) yang efektif dalam hidup dan kepemimpinannya memiliki spiritualitas yang tinggi dan menerapkan gaya kepemimpinan spiritual.¹⁸⁶

Gaya kepemimpinan spiritual dalam membangun budaya organisasi menurut Agung, dapat dilakukan dengan empat langkah: (1) niat yang suci, yaitu membangun kualitas batin yang prima dalam memimpin. Dengan

¹⁸⁵ Danah Zohar dan Ian Marshall. *SQ : Spiritual Intelligence*. (London : Bloomsbury, 2000), h. 221.

¹⁸⁶ Ian Percy. *Going Deep, Exploring Spirituality in life and Leadership*. (Arizona: Inspired Production Press, 1997), h. 244.

kualitas batin yang prima, komunitas organisasi akan memiliki perhatian penuh dan istiqomah dalam berkhidmat pada tugas masing-masing. (2) mengembangkan budaya kualitas dengan cara membangun keyakinan inti (*core believe*) dan nilai inti (*core values*) kepada komunitas organisasi bahwa hidup dan kerja hakekatnya adalah idadah kepada Allah, maka harus dilakukan dengan sebaik-baiknya (*ahsanu 'amala*). (3) mengembangkan persaudaraan (*ukhuwah*) sesama anggota komunitas, sehingga kerjasama, sinergi antar individu dan kelompok/unit dalam organisasi dapat tercipta untuk memberdayakan potensi dan kekuatan secara maksimal. (4) mengembangkan perilaku etis (*akhlaqul karimah*) dalam bekerja melalui pembudayaan rasa syukur dan sabar dalam mengemban amanah.¹⁸⁷ Untuk mengefektifkan proses organisasi dapat dilakukan dengan pendekatan etis, pemakai gaya kepemimpinan spiritual harus menjadi: (1) murabbi (penggembala) dalam mengembangkan kepemimpinan dan tanggung jawab; (2) penjernih dan pengilham dalam proses komunikasi dan inovasi; (3) ta'mir (pemakmur) dalam mensejahterakan bawahannya; (4) enterpreneur dalam kiat-kiatnya mengembangkan usaha; dan (5) pemberdaya dalam mengembangkan kepemimpinan bagi bawahannya dan mengkader pemimpin baru yang lebih baik.

Gaya kepemimpinan spiritual tidak apriori dan menolak gaya kepemimpinan lainnya seperti kepemimpinan transaksional dan kepemimpinan transformasional, melainkan bersifat menyempurnakan. Penyempurnaan itu terutama atas tiga hal: *Pertama*, landasan epistemologi (teori ilmiah) kepemimpinan bersumber dari nilai-nilai etis (etika religius) yang diderivasi dari nilai-nilai ketuhanan.

Dengan kata lain, kepemimpinan spiritual adalah kepemimpinan dalam nama Allah (*bismillah*). Maka rujukan etik sebagai landasan perilaku kepemimpinannya bersumber dari sifat-sifat Allah, seperti *Ar-Rahman* (Maha

¹⁸⁷Lilik A.M.dan Agung. *Spiritual Leadership*. (Jakarta: Gagas Bisnis,2009), h. 23

Pengasih), *Ar-Rahim* (Maha Penyayang), maka seorang pemimpin harus menebarkan sifat kasih dan sayang kepada bawahannya, dan seterusnya. *Kedua*, landasan ontologis (hakekat apa yang dikaji) adalah bahwa kepemimpinan itu amanah dari Allah dan akan dipertanggung jawabkan di hadapan-Nya kelak. Dan *ketiga*, landasan aksiologis (segi kemanfaatan) adalah bahwa kepemimpinan itu untuk amar ma'ruf nahi munkar dengan kekuasaan (*man raa munkum munkaran al yughayyirhu biyadihi*), memberdayakan (*empowering*) umat yang dipimpin, mencerahkan pikiran (*aqlus-salim*), membersihkan hati (*qalbun-salim*), pemenangan hati nurani (*qalbun-munib*), dan pembebasan jiwa (*nafsul-muthmainnah*) menuju kehidupan yang lebih baik dan mencapai ridha Allah SWT.¹⁸⁸ Perlu dicermati bahwa kemampuan pemimpin spiritual dalam melakukan perubahan dari organisasi yang tidak efektif menjadi efektif secara revolusioner membuktikan jenis ini tidak sama dengan kepemimpinan konvensional lainnya. Ia memiliki beberapa kelebihan yang tidak dimiliki kepemimpinan lain seperti :

- a. Kepemimpinan dimensi keempat. Kalau kepemimpinan konvensional mengandalkan indera lahiriah dan berorientasi pada hal-hal yang kasat mata, kepemimpinan spiritual juga menggunakan indera bathiniah dan sasarannya tidak hanya yang kasat mata (*the unseen thing*).
- b. Kepemimpinan dalam nama Tuhan. Kepemimpinan spiritual adalah kepemimpinan dengan semangat(ruh) Tuhan, berparadigma nilai-nilai ketuhanan dan berpedoman pada etika religius.
- c. Kepemimpinan yang mencontoh Tuhan. Pemimpin menyadari bahwa yang lahiriah sifatnya sementara sedang yang abadi adalah bathiniah. Realitas bathiniah yang mutlak atau asasi adalah dimensi ketuhanan atau keilahian. Pemimpin spiritual senantiasa berusaha mengembangkan kedekatan dengan dunia Ilahiah itu dan senantiasa membawa fenomena lahiriah ke dalam dunia batin atau spiritualitas.

¹⁸⁸Ibid. h. 24.

- d. Kepemimpinan profetik. Kepemimpinan spiritual adalah kepemimpinan yang terilhami dan terbangkitkan oleh misi dan perilaku kepemimpinan para nabi.
- e. Kepemimpinan yang tidak konvensional. Berada dalam posisi sebagai pemimpin dengan segala konsekuensinya sering kali menggoda pemimpin pada umumnya untuk mempertahankan posisinya itu bagi kepentingan dirinya atau berupaya mempertahankan *status quo* dengan berkerjasama dengan orang-orang yang sehaluan.
- f. Kepemimpinan dengan hati. Pemimpin spiritual harus berusaha menyadari bahwa potensi yang dimilikinya bisa mencerahkan dan membangkitkan dengan cara tidak memerintah atau melarang, melainkan disentuh dengan sentuhan-sentuhan hati.
- g. Kepemimpinan dengan kharisma. Kharismatik memiliki kekuatan besar untuk melakukan renovasi, revitalisasi, rekonstruksi dengan menciptakan wawasan baru, perilaku baru, suasana baru, dan budaya baru.
- h. Kepemimpinan *entrepreneurship*. Pemimpinan spiritualitas senantiasa menciptakan kreasi-kreasi baru dalam gaya kepemimpinan maupun dalam bidang kepemimpinannya. Kreasi itu mampu memberikan nilai tambah baik yang sifatnya material maupun non material.
- i. Kepemimpinan dengan keberanian yang luar biasa untuk mengambil risiko. Pemimpin konvensional berupaya mengalihkan risiko pada orang lain, pemimpin spiritual menanggung risiko yang boleh jadi seharusnya ditanggung oleh orang lain.
- j. Kepemimpinan dengan integritas dan disiplin moral yang tinggi. Kualitas spiritual akan menentukan kualitas hati, dan kualitas hati akan menentukan kualitas moral. Orang yang memiliki spiritualitas dan moralitas adalah orang yang memiliki integritas.¹⁸⁹

¹⁸⁹ Tobroni. *The Spiritual Leadership*. (Malang: UMM Malang, 2005), h. 2005.

Perlu menjadi catatan bahwa sedemikian banyak kelebihan dari kepemimpinan spiritual, sedemikian jugalah kelemahannya. Adapun kelemahan dari kepemimpinan spiritual menurut Tobroni adalah sebagai berikut :

- a. Kesenjangan orientasi. Kalau tindakan pemimpin spiritual terlalu idealis dalam arti berorientasi pada aspek spiritualitas dan menjadi kurang memperhatikan realita terutama kebutuhan aktual orang-orang yang dipimpinnya, hal ini bisa melahirkan kebosanan dan pembangkangan serta perlawanan.
- b. Disfungsi manajemen. Terlalu kuatnya pengaruh pribadi pemimpin spiritual dan kecepatan pemimpin dalam mengambil keputusan dengan segala konsekuensi yang ditimbulkan, mekanisme organisasi seringkali tertinggal dan dianggap terlalu lama dalam proses pengambilan keputusan.
- c. Kegagalan. Menyadari kekurangan keberhasilan demi keberhasilan yang diraih pemimpin spiritual bisa menimbulkan pada diri pemimpin itu keyakinan bahwa wawasan dan langkah-langkahnya bebas dari kesalahan.
- d. Hubungan dengan bawahan. Kecerdasan spiritual yang dimiliki pemimpin, ketajaman mata hati (indra keenam) dan mata kecerdasan yang dimiliki plus wawasan luas dan gerak cepatnya tidak jarang dianggap terlalu maju dan menimbulkan guncangan bagi orang-orang yang dipimpinnya.
- e. Gaya kepemimpinan tidak formal. Tingginya komitmen untuk memajukan lembaga yang dipimpinnya menyebabkan pemimpin spiritual seakan bekerja selama 24 jam baik kantor maupun dimana saja berada.
- f. Masalah keseimbangan. Dalam sebuah organisasi besar, pemimpin spiritual yang bukan top leader merupakan penganjur tidak konvensional bagi pembaharuan radikal. Karena itu, sering membuat guncangan, tidak

jarang melahirkan rasa tidak senang dan tidak nyaman dengan atasan mereka.

- g. Masalah suksesi. Kekuatan pribadi dan pengaruh yang dominan dalam organisasi mengakibatkan bawahan tergantung pada sang pemimpin dan ketika kepemimpinannya harus berakhir, kesulitan mencari penggantinya.
- h. Pendorong mobil mogok. Pemimpin spiritual sangat efektif untuk menggerakkan sebuah organisasi yang stagnan (pendorong mobil mogok) atau sebuah organisasi yang sedang memulai melakukan perubahan.¹⁹⁰

Memperhatikan beberapa kelemahan kepemimpinan spiritual diatas perlu diadakan minimalisasi kelemahan sekaligus mengupayakan agar kelebihan dan kekuatan yang dimilikinya dapat ditingkatkan dan paling tidak dipertahankan. Sebab pemimpin jenis apapun dan gaya kepemimpinan yang bagaimanapun jika ingin dikatakan sebagai pemimpin yang baik haruslah ia senantiasa memperbaiki kelemahannya sebelum hal itu diketahui atau dituntut untuk diperbaiki oleh orang lain.

Berdasarkan uraian diatas, maka dalam penelitian ini dapat disintesis bahwa kepemimpinan spiritual adalah kepemimpinan yang membawa dimensi keduniawian kepada dimensi keilahian yang mampu menggabungkan nilai-nilai, sikap dan perilaku yang diperlukan untuk memotivasi diri sendiri dan orang-orang lain secara intrinsik sehingga memiliki rasa pertahanan spiritual melalui panggilan tugas dan keanggotaan yang dapat diukur dengan menggunakan indikator : (1) kejujuran; (2) pengenalan diri sendiri; (3) fokus pada amal sholeh; (4) membenci formalitas; (5) Sedikit bicara banyak kerja dan santai; (6) membangkitkan yang terbaik dalam diri sendiri dan orang lain; (7) keterbukaan menerima perubahan; (8) pemimpin yang dicintai; (9) Memiliki visi jauh ke depan dengan fokus

¹⁹⁰ Ibid, h. 17.

perhatian kekinian dan kedisinian; (10). santai dan cerdas, dan kerendahan hati; dan (11) kerendahan hati.

5. Sikap Kerja

Azwar menjelaskan sikap adalah derajat afeksi positif atau afeksi negatif yang dikaitkan dengan suatu obyek psikologis. Sikap adalah keadaan mental dan syaraf dari kesiapan, yang diatur melalui pengalaman yang memberikan pengaruh dinamik atau terarah terhadap respon individu pada semua obyek dan situasi yang berkaitan dengannya.¹⁹¹ Sikap dapat digambarkan sebagai kecenderungan subyek merespon suka atau tidak suka terhadap suatu obyek.¹⁹² Dalam kajian penelitian ini yang berperan sebagai subyek yaitu dosen dan obyek yaitu pekerjaan yang diembannya.

Sikap ini ditunjukkan dalam berbagai kualitas dan intensitas yang berbeda dan bergerak secara kontinyu dari positif melalui areal netral ke arah negatif. Kualitas sikap digambarkan sebagai valensi positif menuju negatif, sebagai hasil penilaian terhadap obyek tertentu. Sedangkan intensitas sikap digambarkan dalam kedudukan ekstrim positif atau negatif. Kualitas dan intensitas sikap tersebut menunjukkan suatu prosedur pengukuran yang menempatkan sikap seseorang dalam sesuatu dimensi evaluatif yang bipolar dari ekstrim positif menuju ekstrim negatif.

Menyimak uraian sikap di atas dapat dipahami bahwa sikap merupakan suatu bentuk evaluasi atau reaksi perasaan terhadap suatu obyek. Seseorang bersikap terhadap suatu obyek dapat diketahui dari evaluasi perasaannya terhadap obyek tersebut. Evaluasi perasaan ini dapat berupa perasaan senang-tidak senang, memihak tidak memihak, favorit-tidak favorit, positif-negatif.¹⁹³ Walgito menjelaskan tentang sikap dan ciri-ciri sikap yaitu sikap adalah faktor yang ada dalam diri manusia yang dapat

¹⁹¹Saifuddin Azwar. *Sikap Manusia: Teori dan Pengukurannya*. (Yogyakarta: Liberty, 1998), h. 3

¹⁹²R.S. Feldman. *Understanding Psychology*. (New York: McGraw-Hill, 1997), h. 259

¹⁹³C.T. Morgan. dkk. *Introduction to Psychology*. (New York: McGraw- Hill, 1986), h.

mendorong atau menimbulkan perilaku tertentu. Adapun ciri-ciri sikap yaitu: tidak dibawa sejak lahir, selalu berhubungan dengan obyek sikap, dapat tertuju pada satu obyek saja maupun tertuju pada sekumpulan obyek-obyek, dapat berlangsung lama atau sebentar, dan mengandung faktor perasaan dan motivasi.¹⁹⁴

Papalia menjelaskan sikap terdiri dari tiga komponen yaitu apa yang anda pikirkan (komponen kognisi); bagaimana perasaan anda (komponen afeksi); dan bagaimana anda berbuat untuk mengendalikan pola pikir dan perasaan (komponen konasi/kecenderungan bertindak laku).¹⁹⁵ Senada dengan Papalia, Oppenheim menjelaskan komponen-komponen sikap adalah kepercayaan (komponen kognisi) dan perasaan yang kuat (komponen emosional) yang akan membimbing pada suatu tingkah laku (komponen kecenderungan untuk berbuat/konasi).¹⁹⁶

Walgito mengemukakan bahwa sikap mengandung tiga komponen yang membentuk struktur sikap. Ketiga komponen itu adalah komponen kognitif, afektif dan konatif.¹⁹⁷ Komponen kognitif (komponen perseptual), yaitu komponen yang berkaitan dengan pengetahuan, pandangan, keyakinan, yaitu hal-hal yang berhubungan dengan bagaimana orang mempersepsi terhadap obyek sikap, Komponen afektif (komponen emosional), yaitu komponen yang berhubungan dengan rasa senang atau tidak senang terhadap obyek sikap. Rasa senang merupakan hal yang positif, sedangkan rasa tidak senang adalah hal negatif. Komponen konatif (komponen perilaku, atau *action component*), yaitu komponen yang berhubungan dengan kecenderungan bertindak atau berperilaku terhadap obyek sikap.

¹⁹⁴Bimo Walgito. *Psikologi Sosial*. (Yogyakarta: Andi Offset, 2001), h. 114

¹⁹⁵D.E. Papalia. *Psychology*. (New York: McGraw-Hill Inc, 1985), h. 26

¹⁹⁶A.N. Oppenheim. *Questionare Design and Attitude Measurement*. (New York: Basic Books Inc, 1996), h. 106

¹⁹⁷Bimo Walgito. *Psikologi Sosial*. (Yogyakarta: Andi Offset, 2001), h. 114

Kartono menjelaskan sikap merupakan organisasi dari unsur-unsur kognitif, emosional dan momen-momen kemauan yang khusus dipengaruhi oleh pengalaman-pengalaman masa lampau, sehingga sifatnya dinamis dan memberikan pengarahan pada setiap tingkah laku.¹⁹⁸ Perilaku yang nampak terhadap suatu obyek tertentu setidaknya bisa diramalkan melalui sikap yang diungkapkan oleh seseorang. Dalam arti bahwa sikap seseorang bisa menentukan tindakan dan perilakunya. Menurut Baltus sikap kadang-kadang bisa diungkapkan secara terbuka melalui berbagai wacana atau percakapan, namun sering sikap ditunjukkan secara tidak langsung. Sikap bisa muncul sebelum perilaku tetapi bisa juga merupakan akibat dari perilaku sebelumnya.¹⁹⁹

Namun demikian, ada juga penelitian yang menemukan bahwa tidak ada hubungan yang signifikan antara sikap dan perilaku. Atau dengan kata lain, sikap tidak selamanya menentukan perilaku yang timbul. Azwar menjelaskan bahwa sampai saat ini belum ada kesepakatan yang jelas menyangkut hubungan antara sikap dan perilaku. Perilaku sosial tidak hanya ditentukan oleh sikap tetapi juga situasi.²⁰⁰

Uraian tentang komponen-komponen sikap tersebut, menegaskan bahwa sikap kerja dapat tercermin dari kepercayaan, kepuasan, dan perilaku yang ditampilkan. Seorang dosen yang memiliki sikap yang positif terhadap pekerjaan sudah barang tentu menampilkan suatu kepercayaan, kepuasan dan perilaku yang positif terhadap pekerjaannya.

Kepercayaan dosen terhadap pekerjaan akan tumbuh bilamana seorang dosen memiliki kesesuaian antara pekerjaan dengan kemampuan. Profesi dosen merupakan profesi yang membutuhkan pendidikan. Pendidikan yang sesuai dan pengalaman yang memadai merupakan faktor

¹⁹⁸Kartini Kartono. *Pemimpin dan Kepemimpinan*. (Jakarta: Rajawali, 1992), h. 297

¹⁹⁹R.K Baltus. *Personal Psychology for Life and Work*. (New York: McGraw- Hill Book Company, 1983), h. 99

²⁰⁰Saifuddin Azwar. *Sikap Manusia: Teori dan Pengukurannya*. (Yogyakarta: Liberty, 1998), h. 15

yang cukup menentukan keberhasilan menjadi seorang dosen. Di samping kesesuaian pekerjaan dengan kemampuan, kesesuaian pekerjaan dengan minat merupakan faktor yang dapat mempengaruhi tingkat kepercayaan seorang dosen terhadap pekerjaan. Kepercayaan yang tinggi terhadap pekerjaan akan tumbuh bilamana seorang dosen memiliki minat yang tinggi untuk menjalani profesi sebagai dosen.

Kepuasan dosen terhadap pekerjaan akan tumbuh bilamana pekerjaan, gaji, peluang promosi, dan lingkungan kerja mampu memberikan rasa senang. Dengan pekerjaan yang membanggakan, gaji yang memadai, peluang promosi yang terbuka, dan lingkungan kerja yang kondusif akan memberikan kepuasan bagi dosen dalam menjalani profesinya. Perilaku dari seorang dosen dapat dilihat dalam bentuk tanggung jawab, etos kerja, disiplin, dan kreativitasnya. Dosen dapat dikategorikan berperilaku positif bilamana memiliki tanggung jawab, etos kerja, disiplin, dan kreativitas dan produktivitas yang tinggi.

Gerungan menyatakan bahwa cara-cara yang dapat dipakai untuk mengukur sikap antara lain: (1) metode langsung ialah metode di mana orang secara langsung diminta pendapat atau tanggapannya mengenai obyek tertentu, biasanya disampaikan secara lisan pada waktu wawancara, (2) metode tak langsung, orang dimintai supaya menyatakan dirinya mengenai obyek sikap yang diselidiki, tetapi secara tidak langsung, misalnya menggunakan tes psikologi, (3) metode tes tersusun, yaitu metode pengukuran yang menggunakan skala sikap yang dikonstruksikan terlebih dahulu menurut prinsip-prinsip tertentu, seperti metode Likert, Thurstone atau Guttman, dan (4) metode tes tak tersusun, yaitu dengan wawancara, daftar pertanyaan biasanya untuk penelitian bibliografi atau karangan.²⁰¹

Selanjutnya Azwar berpendapat bahwa metode pengukuran sikap yang dianggap dapat diandalkan dan dapat memberikan penafsiran terhadap sikap manusia adalah pengukuran melalui skala sikap (*attitude*

²⁰¹Gerungan. *Psikologi Sosial*. (Bandung: Eresco, 1991), h. 154

scale).²⁰² Skala sikap bertujuan untuk menentukan kepercayaan, persepsi, atau perasaan seseorang terhadap suatu obyek. Suatu skala sikap merupakan kumpulan pernyataan sikap yang berkenaan dengan obyek sikap. Pernyataan sikap adalah rangkaian kalimat yang mengatakan sesuatu mengenai objek sikap yang diukur.

Terdapat beberapa skala sikap yang berbeda bentuk, diantaranya bentuk Thurstone, Likert dan Guttman. Pada umumnya pengembangan skala sikap semula sama, yaitu untuk meletakkan seseorang pada suatu posisi numerik tertentu dalam kontinum dimensi evaluatif. Perbedaan antara skala sikap yang satu dan lainnya terletak pada cara pemilihan butir-butir pertanyaan yang digunakan dan penyajian kepada target pengukuran sikap.

Dalam menyusun butir pertanyaan yang dipakai dalam skala sikap harus mampu membedakan seseorang atau individu-individu yang lainnya dengan sikap yang berbeda. Individu dengan sikap yang berbeda harus dapat dipastikan akan memberikan jawaban yang berbeda secara sistematis terhadap butir pertanyaan yang bersangkutan. Dengan demikian individu yang sangat senang terhadap obyek pertanyaan tersebut akan memberikan jawaban yang berbeda dengan individu yang sedang-sedang saja rasa senangnya. Likert dalam mengadakan pengukuran sikap juga menggunakan skala. Namun demikian skala Likert berbeda dengan skala Thurstone, skala Likert dikenal sebagai *summated ratings method*, sedangkan skala Thurstone dikenal sebagai *judgment method*.

Dalam menciptakan alat ukur likert menggunakan pernyataan-pernyataan, dengan menggunakan empat atau lima alternatif jawaban atau tanggapan atas pernyataan-pernyataan tersebut. Penentuan dari pernyataan-pernyataan tersebut diambil dari banyak pernyataan yang disaring melalui uji coba yang dikenakan pada subjek uji coba. Hasil uji coba dipilih pernyataan-pernyataan yang cukup baik, baik yang bersifat *favorable* atau positif maupun

²⁰²Saifuddin Azwar, *Sikap Manusia: Teori dan Pengukurannya*. (Yogyakarta: Liberty, 1998), h. 17

unfavorable atau negatif. Ciri khas dari skala Likert ialah bahwa makin tinggi skor yang diperoleh seseorang, merupakan indikasi bahwa orang tersebut sikapnya makin positif terhadap objek sikap, demikian pula sebaliknya, makin rendah skor yang diperoleh seseorang, merupakan indikasi bahwa orang tersebut sikapnya makin negatif terhadap objek sikap.

Pengukuran sikap dapat dilakukan dengan cara langsung dan tidak langsung. Pengukuran sikap kerja dosen dapat dilakukan dengan pengukuran sikap model Likert. Pengukuran sikap dengan menggunakan skala Likert merupakan salah satu cara pengukuran sikap secara langsung. Alat ukur dalam skala Likert menggunakan pernyataan-pernyataan dengan menggunakan empat atau lima alternatif jawaban. Makin tinggi skor yang diperoleh seorang dosen maka mengindikasikan dosen tersebut memiliki sikap yang makin positif terhadap pekerjaan, demikian pula sebaliknya semakin rendah skor yang diperoleh seorang dosen maka mengindikasikan dosen tersebut memiliki sikap negatif terhadap pekerjaan.

Dikaitkan dengan kerja, maka sikap kerja adalah merupakan kecenderungan yang mendasari kapabilitas kognisi, afeksi dan konasi yang mempengaruhi pilihan tentang tindakan mana yang akan diambil dalam tugas profesionalnya sebagai dosen.

Berdasarkan uraian di atas, maka dalam penelitian ini dapat disimpulkan bahwa sikap kerja adalah sikap dosen terhadap pekerjaannya yang merupakan kecenderungan berdasarkan kapabilitas kognisi, afeksi dan konasi dosen yang mempengaruhi pilihan tentang tindakan mana yang akan diambil dalam tugas profesionalnya sebagai dosen, meliputi dimensi yang berkaitan dengan persiapan kerja, pelaksanaan kerja, dan pengembangan diri.

B. Kerangka Berpikir

1. Pengaruh Langsung Budaya Organisasi Terhadap Motivasi Kerja.

Motivasi kerja merupakan dorongan yang timbul pada diri seseorang untuk berperilaku mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Dosen dengan motivasi kerja yang tinggi akan merasa puas bila telah menyelesaikan tugas yang menjadi tanggungjawabnya. Motivasi kerja sangat erat hubungannya dengan kebutuhan dan dorongan yang bersemayam dalam diri seseorang. Dosen yang mempunyai motivasi kerja yang tinggi akan senantiasa bekerja keras untuk mengatasi segala jenis permasalahan yang dihadapi dengan harapan mencapai hasil yang memuaskan. Dosen yang mempunyai motivasi tinggi akan selalu berusaha keras untuk mencapai hasil yang memuaskan, seandainya ia mengalami suatu kegagalan maka ia tidak cepat frustrasi, melainkan ia akan terus berusaha lebih giat lagi untuk memperoleh kesuksesan. Dosen yang mempunyai motivasi kerja rendah akan cenderung menurun semangatnya kalau ia mengalami kegagalan.

Dosen yang mempunyai motivasi tinggi juga dimaksudkan sebagai upaya memenuhi kebutuhannya. Pemenuhan kebutuhan merupakan syarat utama berkembangnya keinginan sehingga akan menimbulkan suatu dorongan. Kebutuhan yang diinginkan oleh para dosen dapat dijadikan sebagai barometer untuk memperkirakan seberapa kuat motivasi dosen untuk memenuhi kebutuhannya. Dosen yang mempunyai motivasi ditandai dengan adanya usaha untuk memperoleh keberhasilan, keinginan dan semangat yang tinggi dalam melaksanakan tugasnya. Dari sekian banyak kebutuhan-kebutuhan yang akan dipenuhi oleh para dosen, ada usaha untuk memenuhi kebutuhan yang lebih pokok (kebutuhan fisiologis) terlebih dahulu, sebelum mereka berusaha memenuhi kebutuhan lainnya secara berturut-turut sampai kepada kebutuhan yang tinggi (aktualisasi diri), apabila kebutuhan pertama (fisiologis) terpenuhi maka orang yang bersangkutan akan berusaha memenuhi kebutuhan yang berikutnya.

Faktor-faktor yang mempengaruhi motivasi dosen untuk melakukan sesuatu ada yang berasal dari dalam diri (faktor internal) dan ada yang berasal dari luar (Faktor eksternal). Faktor individu (faktor internal) antara

lain sikap, minat, intelegensia, motivasi dan kepribadian. Sedangkan yang termasuk faktor eksternal adalah sarana dan prasarana, insentif atau penghasilan dan suasana kerja atau lingkungan kerja.

Lingkungan maupun suasana kerja diyakini dapat menumbuhkan motivasi kerja yang tinggi dikalangan para pegawai. Lingkungan maupun suasana ini menyangkut penerapan nilai-nilai, norma, sikap maupun kebiasaan kerja yang baik dan tinggi. Nilai-nilai ini lebih dikenal dengan istilah budaya organisasi. Budaya organisasi merupakan karakteristik khas yang dapat diidentifikasi melalui nilai yang dianut, sikap yang dimiliki, kebiasaan-kebiasaan yang ditampilkan dan tindakan yang ditunjukkan oleh seluruh personil organisasi. Nilai, sikap, dan kebiasaan-kebiasaan tersebut merupakan hasil kesepakatan bersama. Dalam budaya organisasi, nilai-nilai utama organisasi ini hendaknya dimiliki dan dilaksanakan bersama-sama. Semakin banyak anggota menerima nilai-nilai tersebut semakin besar kepercayaan pada nilai-nilai tersebut maka semakin kuat budaya organisasi tersebut.

Budaya organisasi juga dimaknai sebagai satu set sistim makna yang dianut bersama dan menjadi perekat dan pemersatu para anggota dan menentukan cara berpersepsi, berpikir dan bertindak terhadap lingkungan pekerjaan. Budaya organisasi yang kondusif akan menumbuhkan keharmonisan kerja dalam organisasi disamping memberikan dorongan bekerja yang pada akhirnya akan memberikan kepuasan kerja. Dosen yang mempunyai motivasi kerja yang tinggi akan senantiasa bekerja keras untuk mengatasi segala jenis permasalahan yang dihadapi dengan harapan mencapai hasil yang memuaskan. Oleh karena itu, budaya organisasi diduga mempengaruhi langsung motivasi kerja dosen.

Berdasarkan uraian diatas diduga terdapat pengaruh langsung budaya organisasi terhadap motivasi kerja.

2. Pengaruh Langsung Kepemimpinan Spiritual Terhadap Motivasi Kerja.

Tindakan setiap tindakan individu mempunyai motivasi dan tujuan, baik disadari atau tidak disadari, dalam rangka memenuhi kebutuhan hidupnya. Demikian pula dengan pekerjaan yang dilakukan pegawai dalam suatu organisasi, tentu tidak terlepas dari motivasi dan tujuan. Motivasi dan tujuan organisasi melakukan pekerjaannya dapat berupa mengharpkan penghasilan/ gaji, kepuasan pribadi atas hasil karyanya, peningkatan status dan promosi, penghargaan dari rekan sejawat, penghargaan dari atasan, penghormatan dari keluarga dan lai-lain. Sebagai anggota organisasi, pegawai juga sebagai makhluk sosial dalam bekerja tidak hanya mengejar penghasilan saja, tetapi juga mengharapkan bahwa dalam bekerja dia dapat diterima dan dihargai oleh sesama anggota organisasi. Seorang dosen akan lebih berbahagia, bila ia dapat menerima atau membantu pegawai lainnya yang membutuhkan bantuannya dalam menjalankan tugas sehari-hari.

Motivasi berarti dorongan yang mendasari pegawai untuk melakukan kegiatannya baik dalam organisasi maupun kemauan kerja anggota organisasi yang timbul, karena adanya dorongan dari dalam pribadi mereka. Motivasi lahir sebagai hasil integrasi keseluruhan kebutuhan pribadi, pengaruh lingkungan fisik dan pengaruh lingkungan sosial. Kekuatan motivasi sangat tergantung pada proses pengintegrasian kebutuhan-kebutuhan tersebut. Dengan demikian motivasi kerja merupakan gejala kejiwaan yang bersifat dinamis, majemuk dan spesifik untuk masing-masing anggota organisasi. Oleh karenanya seorang pemimpin harus peka terhadap gejala kejiwaan dan faktor psikis pegawai atau anggota organisasi yang dipimpinnya. Hal ini amat penting bagi pemimpin dalam memberikan motivasi positif kepada anggotanya.

Kepemimpinan spiritual tidak hanya sekedar membangun hubungan dan pengelompokkan anggota organisasi yang satu dengan yang lain secara informal berdasarkan identitas dan kualifikasi masing-masing saja, akan

tetapi kepemimpinan spritual merupakan kemampuan yang dimiliki seorang pemimpin untuk memotivasi dirinya dan orang yang dipimpinnya guna mencapai tujuan sekolah. Kepala sekolah yang menerapkan gaya kepemimpinan spritual cenderung melahirkan perilaku dan sikap yang kooperatif, bertanggung jawab dan adil dalam setiap aktivitas kepemimpinannya. Jika sikap positif ini dilaksanakan di organisasi maka imbas yang dirasakan guru adalah motivasi dalam bekerja.

Berdasarkan uraian diatas diduga terdapat pengaruh langsung kepemimpinan spiritual terhadap motivasi kerja.

3. Pengaruh Langsung Sikap Kerja Terhadap Motivasi Kerja.

Sikap kerja dosen adalah kecenderungan seorang dosen dalam merespon suka atau tidak suka terhadap pekerjaannya, yang pada akhirnya diungkapkan dalam bentuk tindakan atau perilaku yang berkenaan dengan profesinya. Respon dan perilaku seorang dosen terhadap pekerjaannya dapat diungkapkan dalam bentuk kepercayaan dan kepuasan terhadap pekerjaannya maupun dalam bentuk perilaku yang ditampilkan dalam melaksanakan tugas pekerjaannya.

Selain itu, sikap juga mengandung motivasi, yang berarti bahwa sikap mempunyai daya dorong bagi individu untuk berperilaku secara tertentu terhadap obyek. Sikap terhadap pekerjaan mengandung makna sebagai suatu bentuk evaluasi atau reaksi perasaan seorang dosen terhadap pekerjaan yang diembannya. Dosen yang memiliki sikap positif terhadap pekerjaan, sudah barang tentu akan menampilkan persepsi dan kepuasan yang baik terhadap pekerjaannya maupun motivasi kerja yang tinggi, yang pada akhirnya akan mencerminkan seorang dosen yang mampu bekerja secara profesional. Sebaliknya dosen yang tidak memiliki sikap positif terhadap pekerjaan, sudah barang tentu tidak akan menampilkan persepsi

dan kepuasan yang baik terhadap pekerjaannya sehingga motivasi kerja yang ditampilkan juga rendah.

Berdasarkan uraian diatas diduga terdapat pengaruh langsung sikap kerja terhadap motivasi kerja.

4. Pengaruh Langsung Budaya Organisasi Terhadap Produktivitas Kerja.

Produktivitas kerja yang tinggi hanya mampu diciptakan perangkat organisasi secara keseluruhan manakala pranata yang ada di organisasi sudah tertata dengan baik. Pranata organisasi seperti tujuan, ketentuan dan peraturan umum yang berlaku di organisasi dapat berjalan juga didukung adanya kesepahaman dari warga organisasi akan kebaikan dalam menjalankan pranata yang dimaksud guna mencapai tujuan organisasi, penciptaan budaya organisasi yang kondusif oleh setiap warga organisasi juga menjadi bagian yang terpenting dalam pelaksanaan ketentuan yang berlaku diorganisasi sehingga akan tercermin keteraturan dan keharmonisan seluruh aktivitas kegiatan di organisasi dalam pencapaian tujuannya.

Dosen yang memiliki kesadaran yang tinggi dalam menjalankan tugas dan tanggung jawabnya sesuai dengan peraturan, tata tertib dan norma yang berlaku akan mendorongnya bekerja sepenuh hati dan berupaya memberikan bukti kerja yang tinggi, dan untuk mendukung hal ini maka upaya penciptaan situasi kerja yang kondusif akan mendorong dosen untuk senantiasa menjaga kedisiplinan dalam bekerja, penggunaan waktu secara cermat dan didukung dengan rasa dorongan dan tanggung jawab yang tinggi pada gilirannya akan membentuk perwatakan dan sikap pegawai untuk senantiasa memanfaatkan waktu yang ada dan berupaya mengurangi kesalahan dalam bekerja yang akan mendorong munculnya produktivitas kerja yang tinggi.

Dalam kaitan dengan penciptaan produktivitas kerja dosen, maka faktor budaya organisasi juga dipandang sebagai satu aset atau sumber

daya organisasi sehingga organisasi menjadi dinamis dengan karakteristik fisik (*observable*) ataupun non fisik (*unobservable*) yang khas berisi asumsi-asumsi, nilai-nilai, norma, komitmen, dan kepercayaan, bermanfaat untuk mendorong dan meningkatkan efisiensi dan efektivitas organisasi.

Dosen yang memahami dan meyakini nilai-nilai maupun norma-norma yang berlaku dalam organisasi dan menjadikannya sebagai acuan dan pedoman sehingga membentuk sikap dan keterampilan kerja dalam bentuk integritas, profesionalisme keteladanan, kepercayaan, keterbukaan, keadilan dan saling menghargai dan sebagainya. Tentunya nilai-nilai budaya ini menuntun pegawai agar senantiasa bekerja keras dan siap mengatasi segala jenis permasalahan yang dan pada gilirannya akan meningkatkan kinerjanya.

Berdasarkan uraian diatas diduga terdapat pengaruh langsung budaya organisasi terhadap produktivitas kerja.

5. Pengaruh Langsung Kepemimpinan Spiritual Terhadap Produktivitas Kerja.

Berbagai faktor yang dianggap turut meningkatkan produktivitas kerja dosen, diantaranya kepemimpinan spiritual. Kepemimpinan dalam organisasi merupakan spirit untuk memutar roda pemberdayaan organisasi. Artinya, peran sentral dalam organisasi tidak pernah lepas dari kinerja seorang pemimpin untuk mengerakkan potensi-potensi dalam organisasi tersebut. Kepemimpinan juga merupakan suatu seni dalam proses mempengaruhi orang lain sehingga mereka mau bekerjasama secara sukarela demi pencapaian tujuan. Pemaknaan di atas juga mengandung makna bahwa pegawai yang dipengaruhi tidak sekedar mau bekerja, tetapi juga rela bekerja dengan keyakinan yang tinggi serta mampu bekerjasama.

Jika dosen sering terlambat masuk kerja, malas, suka menumpuk pekerjaan, gairah kerja menurun, tingkat kemangkiran juga cenderung meningkat, lambat laun akan menurunkan kualitas kerja dan produktivitasnya. Untuk itu, guna mengeleminasi gejala rendahnya

produktivitas kerja ini, maka seorang pimpinan hendaknya selalu memperhatikan bawahannya, memperlakukannya dengan baik, adil dan tanpa pilih kasih.

Pandangan dosen akan pimpinanya diduga sangat besar pengaruhnya terhadap produktivitas kerjanya. Kepemimpinan spiritual yang menghormati ide dan pendapat para dosen akan memberikan kebebasan untuk memunculkan daya kreatifitas, dan inisiatif dalam usaha penyelesaian pekerjaan yang diberikan. Pimpinan yang menerapkan gaya kepemimpinan spritual diyakini akan mampu menumbuhkan kepercayaan dari para dosen sehingga akan dapat melaksanakan tugas dengan baik.

Berdasarkan uraian diatas diduga terdapat pengaruh langsung kepemimpinan spiritual terhadap produktivitas kerja.

6. Pengaruh Langsung Sikap Kerja Terhadap Produktivitas Kerja.

Sikap kerja merupakan pernyataan tanggapan menyukai atau tidak menyukai suatu objek, manusia, lembaga atau suatu kejadian. Pernyataan sikap kerja juga sebagai pertimbangan evaluatif terkait dengan objek-objek, orang atau peristiwa-peristiwa dan membatasi sikap kerja sebagai keadaan mental yang dikembangkan melalui proses pembelajaran dan pengalaman. Proses ini dapat memberi pengaruh pada respon seseorang terhadap orang lain, tujuan dan keadaan tertentu yang saling berhubungan.

Merujuk pada makna sikap kerja di atas, sikap kerja pada dasarnya dapat diartikan ke dalam berbagai sudut pandang, maka untuk menginventarisikan sikap kerja terhadap kemampuan kita berinteraksi sosial, prestasi, unjuk kerja, persiapan kerja, evaluasi kerja dan bagaimana membangun masalah atau sebauah pekerjaan dengan kemapuan profesinal. Sikap kerja tentu mampu menempatkan batasan-batasan kerja menurut bidang dan kemampuan pendukung untuk bekerja, baik secara individu

maupun bekerja secara bersama. Tentu melalui sikap kerja yang berkualitas mampu meningkatkan produktivitas kerja dosen.

Berdasarkan uraian diatas diduga terdapat pengaruh langsung sikap kerja terhadap produktivitas kerja.

7. Pengaruh Tidak Langsung Budaya Organisasi Terhadap Produktivitas Kerja Melalui Motivasi kerja.

Produktivitas kerja yang tinggi hanya mampu diciptakan perangkat organisasi secara keseluruhan manakala pranata yang ada di organisasi sudah tertata dengan baik. Pranata organisasi seperti tujuan, ketentuan dan peraturan umum yang berlaku di organisasi dapat berjalan juga didukung adanya kesepahaman dari warga organisasi akan kebaikan dalam menjalankan pranata yang dimaksud guna mencapai tujuan organisasi, penciptaan budaya organisasi yang kondusif oleh setiap warga organisasi juga menjadi bagian yang terpenting dalam pelaksanaan ketentuan yang berlaku diorganisasi sehingga akan tercermin keteraturan dan keharmonisan

Menciptakan budaya organisasi yang kondusif diyakini dapat meningkatkan produktivitas kerja dosen secara maksimal. Dosen yang memiliki produktivitas yang tinggi diyakini memiliki motivasi kerja yang tinggi pula. Motivasi kerja yang ada dalam diri para dosen selain sebagai dorongan pemenuhan kebutuhan juga diarahkan sebagai merealisasi citra pribadi (*self-concept*), yakni hidup dalam cara yang sesuai dengan peranan yang diinginkan, diperlakukan dalam cara yang sesuai dengan kedudukan dan dihargai sesuai tingkat kemampuan.

Seluruh dosen diharapkan memiliki produktivitas kerja yang tinggi untuk memajukan organisasi dengan cara selalu termotivasi untuk kerja sekalipun dalam keadaan sulit dan berisiko. Dengan kata lain makin baik dan harmonis budaya organisasi, maka semakin tinggi motivasi kerja dosen yang pada gilirannya akan meningkatkan produktivitas kerjanya.

Sebaliknya, makin tidak kondusif budaya organisasi maka semakin rendah motivasi kerja dan produktivitasnya.

Berdasarkan uraian diatas diduga terdapat pengaruh tak langsung budaya organisasi terhadap produktivitas kerja melalui motivasi kerja.

8. Pengaruh Tidak Langsung Kepemimpinan Spritual Terhadap Produktivitas Kerja Melalui Motivasi Kerja.

Kedudukan dosen merupakan asset penting yang wajib dijaga, terutama bagi organisasi yang khususnya bergerak dibidang jasa pelayanan yang mengandalkan tingkat produktivitas kerja dosen yang tinggi. Berbagai faktor yang dianggap turut meningkatkan produktivitas kerja dosen, diantaranya kepemimpinan spritual.

Kepemimpinan spritual yang menghormati ide dan pendapat para dosen akan memberikan kebebasan untuk memunculkan daya kreatifitas, dan inisiatif dalam usaha penyelesaian pekerjaan yang diberikan. Pemimpin yang baik akan mampu menumbuhkan kepercayaan dari para dosen sehingga akan dapat melaksanakan tugas dengan baik. Dorongan dari atasan diharapkan mampu menimbulkan dorongan bawahan sehingga dapat meningkatkan prestasi kerja dosen.

Berdasarkan uraian diatas diduga terdapat pengaruh tidak langsung kepemimpinan spritual terhadap produktivitas kerja melalui motivasi kerja.

9. Pengaruh Tidak Langsung Sikap Kerja Terhadap Produktivitas Kerja Melalui Motivasi kerja.

Sikap merupakan kecenderungan yang akan mempengaruhi pola berpikir seseorang, yang selanjutnya akan mempengaruhi tingkah lakunya, oleh karena itu sikap akan dapat menjadi alat prediksi yang baik perilaku seseorang termasuk dosen. Sikap kerja dosen adalah suatu kecenderungan seorang dosen dalam merespon suka atau tidak suka terhadap pekerjaannya, yang pada akhirnya diungkapkan dalam bentuk tindakan atau perilaku yang

berkenaan dengan profesinya. Respon dan perilaku seorang dosen terhadap pekerjaannya dapat diungkapkan dalam bentuk kepercayaan dan kepuasan dosen terhadap pekerjaannya maupun dalam bentuk perilaku yang ditampilkan.

Sikap kerja merupakan landasan dasar bagi dosen dalam melaksanakan tugas-tugas pekerjaannya dengan kemampuan tinggi, baik sebagai pendidik, pengajar dan pelatih yang dilaksanakan secara bertanggung jawab dan layak. Dosen yang memiliki sikap positif terhadap tugas-tugas menjadi tanggung jawabnya, sudah barang tentu akan menampilkan persepsi dan kepuasan yang baik terhadap pekerjaannya maupun motivasi kerja yang tinggi, yang pada akhirnya akan mencerminkan seorang dosen yang mampu bekerja secara profesional, demikian sebaliknya apabila seorang dosen memiliki sikap negatif terhadap tugas-tugas profesionalnya maka akan berakibat pada rendahnya kualitas produktivitas yang ditampilkannya.

Apabila seseorang dosen memiliki sikap kerja yang positif terhadap profesi atau pekerjaannya, maka besar kemungkinan sikap itu diwujudkan pada motivasi kerja dalam menjalankan tugas mengajarnya yang pada gilirannya dapat meningkatkan produktivitas kerjanya. Sebaliknya seseorang dosen memiliki sikap kerja negatif terhadap profesi atau pekerjaannya, maka dosen tersebut akan kurang termotivasi untuk bekerja secara maksimal sehingga pada gilirannya dapat menurunkan tingkat produktivitas kerjanya.

Berdasarkan uraian diatas diduga terdapat pengaruh tidak langsung sikap kerja terhadap produktivitas kerja melalui motivasi kerja.

10. Pengaruh Langsung Motivasi Kerja Terhadap Produktivitas Kerja.

Produktivitas kerja dosen adalah hasil kerja dosen dalam lingkup pekerjaannya yang meliputi hasil pelaksanaan pendidikan dan pengajaran. hasil pelaksanaan penelitian, dan hasil pelaksanaan pengabdian masyarakat.

Produktivitas kerja dosen menjadi suatu hal penting yang perlu dibicarakan, karena berkaitan dengan indikator pencapaian tujuan organisasi perguruan tinggi yaitu melaksanakan tridharma perguruan tinggi yaitu pendidikan pengajaran, penelitian dan pengabdian masyarakat.

Terdapat banyak faktor yang dapat mempengaruhi produktivitas kerja dosen baik secara internal maupun eksternal. Dalam penelitian ini diduga faktor kuat yang ikut mempengaruhi produktivitas kerja dosen yaitu motivasi kerja. Motivasi kerja merupakan pendorong bagi dosen untuk melakukan sesuatu pekerjaan. Dosen yang termotivasi dalam melaksanakan tugasnya akan memiliki alasan psikis tersendiri untuk bekerja dengan sungguh-sungguh.

Dosen yang mempunyai motivasi kerja yang tinggi akan senantiasa bekerja keras untuk mengatasi segala jenis permasalahan yang dihadapi dengan harapan mencapai hasil yang memuaskan. Semakin tingginya motivasi kerja yang dimiliki dosen, maka dosen tersebut akan berusaha untuk memaksimalkan potensi yang dimiliki untuk melaksanakan tugas dengan sungguh-sungguh sehingga hasil pekerjaannya yang ditampilkan semaksimal mungkin.

Berdasarkan uraian diatas diduga terdapat pengaruh langsung motivasi kerja terhadap produktivitas kerja.

11. Pengaruh Simultan Budaya Organisasi, Kepemimpinan Spritual, Sikap Kerja dan Motivasi Kerja Secara Bersama-sama Terhadap Produktivitas Kerja.

Dosen pada perguruan tinggi mempunyai peranan yang sangat strategis dan menjadi salah satu unsur yang jadi motor penggerak dan pengelola perguruan tinggi. Dosen merupakan tenaga kependidikan yang profesional sehingga tinggi rendahnya kualitas dari suatu perguruan tinggi tergantung dari derajat profesional yang dimiliki oleh dosen itu sendiri.

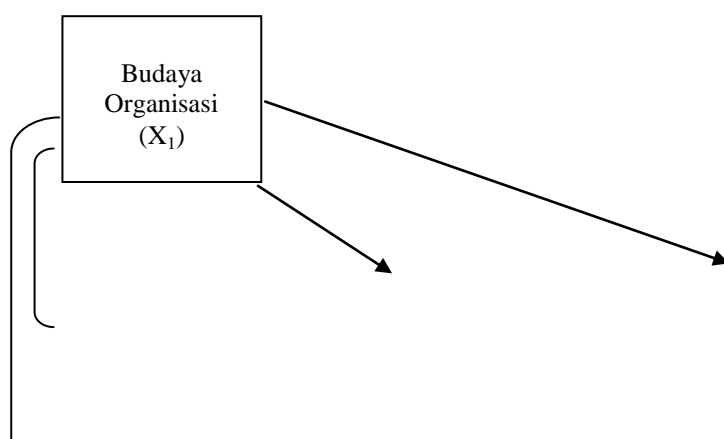
Berdasarkan hal itu, maka perguruan tinggi berupaya untuk meningkatkan produktivitas kerja para dosen yang dimilikinya dengan berupaya membangun budaya organisasi yang kondusif, menumbuhkan sikap kerja yang positif, serta menumbuhkan motivasi kerja yang terus meningkat dari waktu ke waktu melalui kepemimpinan yang menghormati ide dan pendapat, memberikan kebebasan untuk memunculkan daya kreatifitas, dan inisiatif.

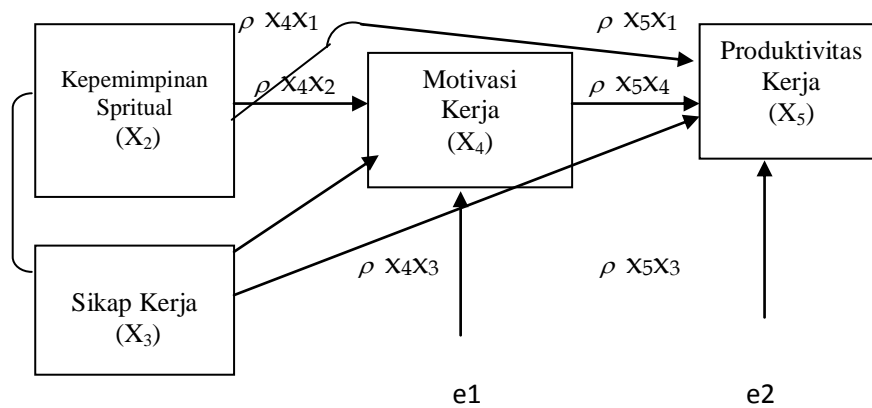
Pimpinan perguruan tinggi yang menerapkan gaya kepemimpinan spritual diyakini akan mampu menumbuhkan kepercayaan dari para dosen sehingga akan dapat melaksanakan tugas dengan baik.

Berdasarkan uraian diatas diduga terdapat pengaruh simultan budaya organisasi, kepemimpinan spritual, sikap kerja dan motivasi kerja secara bersama-sama terhadap produktivitas kerja.

C. Paradigma Variabel Penelitian

Terdapat lima variabel yang dijadikan objek penelitian yaitu 3 (tiga) variabel exogenous yaitu budaya organisasi, kepemimpinan spritual, dan sikap kerja dan 2 (dua) variabel endogenous yaitu motivasi kerja dan produktivitas kerja. Motivasi kerja merupakan variabel mediasi dari budaya organisasi, kepemimpinan spritual dan sikap kerja yang berpengaruh terhadap produktivitas kerja. Untuk lebih jelasnya paradigma variabel penelitian ini dapat divisualisasikan dalam model teoritik seperti pada Gambar 2.4.





Gambar 2. 4. Model Teoretik Penelitian

D. Pengajuan Hipotesis

Hipotesis penelitian yang diajukan dalam penelitian ini adalah:

1. Terdapat pengaruh langsung budaya organisasi terhadap motivasi kerja.
2. Terdapat pengaruh langsung kepemimpinan spritual terhadap motivasi kerja.
3. Terdapat pengaruh langsung sikap kerja terhadap motivasi kerja.
4. Terdapat pengaruh langsung budaya organisasi terhadap produktivitas kerja.
5. Terdapat pengaruh langsung kepemimpinan spritual terhadap produktivitas kerja.
6. Terdapat pengaruh langsung sikap kerja terhadap produktivitas kerja.
7. Terdapat pengaruh tidak langsung budaya organisasi terhadap produktivitas kerja melalui motivasi kerja.
8. Terdapat pengaruh tidak langsung kepemimpinan spritual terhadap produktivitas kerja melalui motivasi kerja.
9. Terdapat pengaruh tidak langsung sikap kerja terhadap produktivitas kerja melalui motivasi kerja.
10. Terdapat pengaruh langsung motivasi kerja terhadap produktivitas kerja.

11. Terdapat pengaruh simultan budaya organisasi, kepemimpinan spritual, sikap kerja dan motivasi kerja secara bersama-sama terhadap produktivitas kerja.

BAB III

METODE PENELITIAN

A. Metode Penelitian

Penelitian ini adalah penelitian kuantitatif dengan desain penelitian *expost facto* yaitu variabel-variabel yang diteliti tidak dikendalikan dan dimanipulasi oleh peneliti, tetapi fakta diungkapkan berdasarkan pengukuran gejala yang telah dimiliki atau menguji apa yang akan terjadi. Bungin mengatakan apabila penelitian bertujuan mengekspos kejadian-kejadian yang sedang berlangsung maka ini disebut penelitian *expost facto*.²⁰³ Metode penelitian yang digunakan adalah metode survei dan untuk menganalisis satu variabel dengan variabel lain digunakan analisis jalur (*path analysis*). Analisis jalur memerlukan persyaratan adanya bentuk hubungan regresi linear yang signifikan antar variabel.

Analisis jalur digunakan untuk menganalisis pola hubungan antara variabel dengan tujuan untuk mengetahui pengaruh langsung maupun tidak langsung seperangkat variabel penyebab (*variabel eksogen*) terhadap satu set variabel akibat (*variabel endogen*). Selanjutnya dijelaskan model analisis jalur dibagi atas tiga jenis yaitu (1) *correlated path model* (model jalur korelasi); (2) *mediated path model* (model jalur mediasi); (3) *independent path model* (model jalur bebas). Jenis model dalam penelitian ini adalah *mediated path model* (model jalur mediasi). Penelitian ini menganalisis pengaruh satu variabel terhadap variabel lain, yaitu: (1) budaya organisasi; (2) kepemimpinan spritual; (3) sikap kerja; (4); motivasi kerja, dan (5) produktivitas kerja.

²⁰³ Burhan Bungin, *Metode Penelitian Kuantitatif*, (Jakarta: Kencana Prenada Media Group, 2008), h. 49.

10	Ujian Tertutup								v	
11	Perbaikan-Perbaikan								v	
12	Ujian Terbuka									v

C. Populasi dan Sampel

1. Populasi

Populasi pada penelitian ini adalah seluruh dosen pada sembilan fakultas yang ada di lingkungan Universitas Islam Sumatera Utara yang berjumlah 332 orang.

2. Sampel

Penentuan jumlah sampel penelitian menggunakan tabel Krejci dalam Husaini yang dipilih secara proporsional dengan tingkat kepercayaan 95%. Berdasarkan tabel tersebut populasi sebanyak lebih kurang 332 orang dapat diambil sampelnya sebanyak 186 orang.²⁰⁴ Tabel Krejcie secara keseluruhan dapat dilihat berikut ini pada tabel 3.2.

**Tabel 3.2 Ukuran Untuk Jumlah dan Besaran Sampel
Menurut Tabel Krejcie**

N	S	N	S	N	S
10	10	220	140	1200	291
15	14	230	144	1300	297
20	19	240	148	1400	302
25	24	250	152	1500	306

²⁰⁴Husaini Usman dan Ali Akbar. *Pengantar Statistik*. (Jakarta: Sinar Grafika, 2003), h. 123

30	28	260	155	1600	310
35	32	270	159	1700	313
40	36	280	162	1800	317
45	40	290	165	1900	320
50	44	300	169	2000	322
55	48	310	175	2200	327
60	52	320	181	2400	331
65	56	340	186	2600	335
70	59	360	191	2800	338
75	63	380	196	3000	341
80	66	400	201	3500	346
85	70	420	205	4000	351
90	73	440	210	4500	354
95	76	460	214	5000	357
100	80	480	217	6000	361
110	86	500	226	7000	364
120	92	550	234	8000	367
130	97	650	242	9000	368
140	103	700	248	10000	370
150	108	750	254	15000	375
160	113	800	260	20000	377
170	118	850	265	30000	379
180	123	900	269	40000	380
190	127	950	274	50000	381
200	132	1000	278	750000	382

210	136	1100	285	100000	384
-----	-----	------	-----	--------	-----

Keterangan :

N = Besar Populasi

S = Besarnya Sampel

Pengambilan sampel dilakukan dengan cara *Proportional Sampling*. Langkah utama yang harus dilakukan dalam teknik ini adalah menentukan terlebih dahulu jumlah sampel yang dibutuhkan dan diambil dari jumlah keseluruhan populasi, untuk keperluan ini peneliti mengacu pada Tabel 3.2 di atas, maka jumlah sampel yang akan diambil dari populasi sebanyak 188 orang. Lebih lanjut untuk menentukan berapa banyak anggota sampel yang akan diambil dari masing-masing sub-populasinya sebagaimana dikemukakan oleh Soepeno ditetapkan dengan menggunakan rumus :

$$Spl = \frac{n}{N} \times Js \dots\dots\dots^{205}$$

Keterangan :

Spl = Jumlah sampel pada tiap-tiap subpopulasi

N = Jumlah responden dalam tiap-tiap populasi

n = Jumlah responden dalam subpopulasi

Js = Jumlah sampel yang dibutuhkan

²⁰⁵ Soepeno. *Statistika Terapan Dalam Penelitian Ilmu-Ilmu Sosial dan Pendidikan*. (Jakarta: Rineka Cipta, 1997), h. 90

Jumlah responden yang diambil dari tiap-tiap subpopulasi yang mewakili sampel penelitiannya, dapat diperoleh dengan perhitungan sebagai berikut :

a. Fakultas Hukum

$$Spl = 28 : 332 \times 186 = 15,68 \text{ dibulatkan } 16 \text{ orang}$$

b. Fakultas Agama Islam

$$Spl = 23 : 332 \times 186 = 12,88 \text{ dibulatkan } 13 \text{ orang}$$

c. Fakultas Ekonomi

$$Spl = 49 : 332 \times 186 = 27,45 \text{ dibulatkan } 28 \text{ orang}$$

d. Fakultas Sastra

$$Spl = 18 : 332 \times 186 = 10,08 \text{ dibulatkan } 10 \text{ orang}$$

e. Fakultas Keguruan dan Ilmu Pendidikan

$$Spl = 52 : 332 \times 186 = 29,13 \text{ dibulatkan } 29 \text{ orang}$$

f. Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik

$$Spl = 11 : 332 \times 186 = 6,16 \text{ dibulatkan } 6 \text{ orang}$$

g. Fakultas Pertanian

$$Spl = 45 : 332 \times 186 = 25,21 \text{ dibulatkan } 25 \text{ orang}$$

h. Fakultas Kedokteran

$$Spl = 70 : 332 \times 186 = 39,21 \text{ dibulatkan } 39 \text{ orang}$$

i. Fakultas Teknik

$$Spl = 36 : 332 \times 186 = 20,16 \text{ dibulatkan } 20 \text{ orang}$$

Berdasarkan hasil perhitungan di atas maka masing-masing jumlah sampel penelitian dari masing-masing universitas adalah seperti pada tabel 3.3.

Tabel 3.3. Distribusi Sampel Penelitian

No.	Fakultas	Jumlah Dosen
1.	Hukum	16
2.	Agama Islam	13
3.	Ekonomi	28
4.	Sastra	10
5.	Keguruan dan Ilmu Pendidikan	29
6	Ilmu Sosial dan Ilmu Politik	6
7	Pertanian	25
8	Kedokteran	39
9	Teknik	20
Jumlah		186

D. Variabel dan Defenisi Operasional Penelitian

1. Variabel Penelitian

Variabel dalam penelitian ini adalah budaya organisasi, kepemimpinan spritual, sikap kerja sebagai variabel eksogenus sedangkan variabel motivasi kerja dan produktivitas kerja sebagai variabel endogenus.

2. Definisi Konseptual

- a. Produktivitas adalah kemampuan memperoleh manfaat sebesar-besarnya dari sarana dan prasarana yang tersedia dengan menghasilkan *output* yang optimal, kalau mungkin yang maksimal.
- b. Motivasi merupakan daya upaya yang mendorong seseorang untuk melakukan sesuatu untuk melakukan aktivitas-aktivitas tertentu demi mencapai suatu tujuan. Motivasi dapat juga dikatakan serangkaian usaha untuk menyediakan kondisi-kondisi tertentu, sehingga seseorang mau dan melakukan sesuatu.
- c. Budaya organisasi adalah keyakinan dasar yang dianut kepala madrasah terhadap nilai-nilai yang dikembangkan untuk mengatasi masalah dan yang mengontrol perilakunya.
- d. Kepemimpinan spiritual adalah merupakan kepemimpinan yang membawa dimensi keduniawian kepada dimensi keilahian yang mampu menggabungkan nilai-nilai, sikap dan perilaku yang diperlukan untuk memotivasi diri para dosen secara intrinsik sehingga memiliki rasa pertahanan spiritual melalui panggilan tugas dan keanggotaan menurut pandangan para dosen.
- e. Sikap kerja adalah merupakan kecenderungan yang mendasari kapabilitas kognisi, afeksi dan konasi yang mempengaruhi pilihan tentang tindakan mana yang akan diambil dalam tugas profesionalnya sebagai dosen.

3. Defenisi Operasional

Defenisi operasioanl kelima variabel dalam penelitian adalah:

- a. Produktivitas kerja adalah skor yang diperoleh responden dalam mengisi kuesioner yang berkaitan dengan hasil kerja dosen dalam lingkup pekerjaannya pada kurun waktu tertentu secara efektif dan efisien, dengan indikator hasil pelaksanaan pendidikan dan pengajaran; hasil

pelaksanaan penelitian, dan hasil pelaksanaan pengabdian masyarakat.

- b. Motivasi kerja adalah skor yang diperoleh responden dalam mengisi kuesioner yang berkaitan dengan dorongan atau keinginan yang melatar belakangi dosen melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya, baik yang bersumber dari dalam diri maupun dari luar diri. Indikator yang motivasi kerja yang diukur dengan indikator keinginan untuk mendapatkan penghargaan, keinginan untuk mengembangkan diri, keinginan untuk bertanggung jawab, keinginan untuk berprestasi, dan keinginan untuk meningkatkan kesejahteraan.
- c. Budaya organisasi adalah skor yang diperoleh responden dalam mengisi kuesioner yang berkaitan dengan keyakinan dasar yang dianut dosen terhadap nilai-nilai yang dikembangkan untuk mengatasi masalah, yang mengontrol perilaku anggota organisasi dengan indikator ketertiban, kerja keras, kehormatan, dan kejujuran.
- d. Kepemimpinan spiritual adalah skor yang diperoleh responden dalam mengisi kuesioner yang berkaitan dengan suasana atau keadaan yang berkenaan dengan kepemimpinan spiritual yang berlangsung dalam organisasi yang diukur dengan indikator kejujuran, pengenalan diri sendiri, fokus pada amal sholeh, membenci formalitas, Sedikit bicara banyak kerja dan santai, membangkitkan yang terbaik dalam diri sendiri dan orang lain, keterbukaan menerima perubahan, pemimpin yang dicintai, Memiliki visi jauh ke depan dengan fokus perhatian kekinian dan kedisinian, santai dan cerdas, dan kerendahan hati.
- e. Sikap kerja adalah skor yang diperoleh responden dalam mengisi kuesioner yang berkaitan dengan kecenderungan berdasarkan kapabilitas kognisi, afeksi dan konasi yang mempengaruhi pilihan tentang tindakan mana yang akan diambil dalam tugas

profesionalnya sebagai dosen yang diukur dengan indikator persiapan kerja, pelaksanaan kerja, organisasi profesi, dan pengembangan diri.

E. Instrumen Penelitian

Dalam penelitian ini alat yang dirancang secara khusus untuk memperoleh data dan informasi tentang objek penelitian digunakan instrumen berupa kuesioner. Kuesioner disusun dan dirancang sedemikian rupa dan digunakan untuk mengukur produktivitas kerja, motivasi kerja, Budaya organisasi, Kepemimpinan Spritual, dan sikap kerja.

1. Penyusunan Instrumen

Ketepatan instrumen dibutuhkan dalam penelitian, oleh karena itu pada penyusunannya peneliti terlebih dahulu mengadakan konsultasi dengan para ahli. Penggunaan instrumen dalam penelitian ini disusun berdasarkan kajian teori yang relevan dengan variabel-variabel penelitian yang mempunyai indikator dalam bentuk kisi-kisi. Kisi-kisi instrumen variabel produktivitas kerja dapat lihat pada Tabel 3.4.

Tabel 3.4. Kisi-kisi Variabel Produktivitas Kerja

No	Indikator	Butir	Jumlah Butir

1	Hasil bidang pendidikan dan pengajaran	1 - 12	12
2	Hasil bidang penelitian	13 - 20	8
3	Hasil bidang pengabdian masyarakat	21 - 30	10
Jumlah			30

Instrumen variabel produktivitas kerja disusun dengan menggunakan skala Likert. Dalam penelitian ini, peneliti membagi menjadi 5 (lima) kontinu yaitu selalu (SS), sering (SR), kadang-kadang (KD), jarang (JR) dan tidak pernah (TP). Pemberian skor dilakukan untuk pernyataan positif yang dijawab oleh responden diberi skor 5, 4, 3, 2, 1, dan pernyataan negatif yang dijawab responden diberi skor 1, 2, 3, 4, 5.

Kisi-kisi instrumen variabel motivasi kerja dapat dilihat pada Tabel 3.5.

Tabel 3.5. Kisi-kisi Variabel Motivasi Kerja

No	Indikator	Butir	Jumlah Butir
1	Keinginan untuk mendapatkan penghargaan	1 - 7	7
2	Keinginan untuk mengembangkan diri	8 - 20	13
3	Keinginan untuk bertanggung jawab	21 - 31	11
4	Keinginan untuk berprestasi	32 - 40	9
5	Keinginan untuk meningkatkan kesejahteraan	41 - 45	5
Jumlah			45

Instrumen variabel motivasi kerja disusun dengan menggunakan skala Likert. Dalam penelitian ini, peneliti membagi menjadi 5 (lima) kontinum yaitu sangat setuju (SS), setuju (S), kurang setuju (KS), tidak setuju (TS) dan sangat tidak setuju (STS). Pemberian skor dilakukan untuk pernyataan positif yang dijawab oleh responden diberi skor 5, 4, 3, 2, 1, dan pernyataan negatif yang dijawab responden diberi skor 1, 2, 3, 4, 5.

Kisi-kisi instrumen variabel budaya organisasi dapat lihat pada Tabel 3.6.

Tabel 3.6. Kisi-kisi Variabel Budaya Organisasi

No.	Indikator	Nomor Butir Uji Coba
1.	Ketertiban	1,2,3,4,5,6,7,8,9
2.	Kerja Keras	10,11,12,13,14, 15,16
3.	Kehormatan	17,18,19,20,21,22,23
4.	Kejujuran	24,25,26,27,28,29,30
	Total Butir	30

Instrumen variabel budaya organisasi disusun dengan menggunakan skala Likert. Dalam penelitian ini, peneliti membagi menjadi 5 (lima) kontinum yaitu sangat setuju (SS), setuju (S), kurang setuju (KS), tidak setuju (TS) dan sangat tidak setuju (STS). Pemberian skor dilakukan untuk pernyataan positif yang dijawab oleh responden diberi skor 5, 4, 3, 2, 1, dan pernyataan negatif yang dijawab responden diberi skor 1, 2, 3, 4, 5. Kisi-kisi instrumen variabel kepemimpinan spritual dapat dilihat pada Tabel 3.7.

Tabel 3.7. Kisi-kisi Variabel Kepemimpinan Spritual

No.	Indikator	Nomor Butir Uji Coba
1.	Kejujuran	1,2,3,4

2.	Pengenalan diri	5, 6,7,8,9,10,38,42
3.	Fokus pada amal sholeh	11,12,13,14
4.	Membenci formalitas	15, 16,17,18,19,20
5.	Sedikit Bicara banyak bekerja dan santai	21,22,23,24
6.	Membangkitkan yang terbaik dalam diri dan orang lain	25, 26,27,28,29,41
7.	Keterbukaan menerima perubahan	30,31,32
8.	Pemimpin yang dicintai	33, 34,35
9.	Memiliki visi jauh ke depan	36, 37,39,40
10	Cerdas dan renda hati	43,44,45
	Total Butir	45

Instrumen variabel kepemimpinan spiritual disusun dengan menggunakan skala Likert. Dalam penelitian ini, peneliti membagi menjadi 5 (lima) kontinum yaitu sangat setuju (SS), setuju (S), kurang setuju (KS), tidak setuju (TS) dan sangat tidak setuju (STS). Pemberian skor dilakukan untuk pernyataan positif yang dijawab oleh responden diberi skor 5, 4, 3, 2, 1, dan pernyataan negatif yang dijawab responden diberi skor 1, 2, 3, 4, 5.

Kisi-kisi instrumen variabel sikap kerja dapat dilihat pada Tabel 3.8

Tabel 3.8. Kisi-kisi Variabel Sikap Kerja

No	Indikator	Butir	Jumlah Butir
1	Persiapan pelaksanaan tugas	1,2,3,4,5,6,7,8,9,10,17	11
2	Pelaksanaan tugas	11,12,13,14,18,19,20,24,25,28,30,37,38	13

3	Organisasi profesi	15,16,26,27,33,35,39	7
4	Pengembangan Diri	21,22,23,29,31,32,34,36,40	9
Jumlah			40

Instrumen variabel sikap kerja disusun dengan menggunakan skala Likert. Dalam penelitian ini, peneliti membagi menjadi 5 (lima) kontinum yaitu sangat setuju (SS), setuju (S), kurang setuju (KS), tidak setuju (TS) dan sangat tidak setuju (STS). Pemberian skor dilakukan untuk pernyataan positif yang dijawab oleh responden diberi skor 5, 4, 3, 2, 1, dan pernyataan negatif yang dijawab responden diberi skor 1, 2, 3, 4, 5.

F. Uji Coba Instrumen

Instrumen penelitian sebelum digunakan untuk menjaring data pada sampel terlebih dahulu dilakukan uji coba untuk mendapatkan instrumen yang sahih dan hadal (*valid* dan *reliabel*). Validitas yaitu untuk melihat instrumen mampu mengukur apa yang harus diukur dan reliabilitas (terhadapan) yaitu sejauhmana instrumen mampu memberikan hasil pengukuran yang konsisten dalam waktu dan tempat yang berbeda.

Prosedur pelaksanaan uji coba instrumen adalah: (1) penentuan responden uji coba; (2) pelaksanaan uji coba; (3) analisis uji coba. Responden uji coba diambil dari populasi di luar sampel yang telah ditentukan. Jumlah seluruh responden uji coba akan diambil secara memadai. Uji coba instrumen ini dilaksanakan terhadap 30 Dosen diluar sampel penelitian sebagai anggota populasi, tetapi tidak menjadi anggota sampel penelitian. Analisis data hasil uji coba dimaksudkan untuk memperoleh butir-butir instrumen yang memenuhi syarat sehingga layak dijadikan alat ukur dalam mengumpulkan data antara lain:

1. Uji kesahihan instrumen (validity)

Untuk mengetahui tingkat ketepatan instrumen yang digunakan maka dilakukan pengujian kesahihan instrumen. Pengembangan instrumen untuk mendapatkan instrumen yang sahih dilaksanakan dengan menggunakan validitas isi (*content validity*), dan validitas (*construct validity*). Dalam pelaksanaannya dicari konsistensi internal dan membuang butir-butir pernyataan yang lemah, kemudian meminta pertimbangan pembimbing sehingga diperoleh butir-butir kuesioner yang baik dan memenuhi syarat. Penyusunan kuesioner dilakukan dengan mempertimbangkan hal-hal sebagai berikut: (1) menghindari pertanyaan yang meragukan atau tidak jelas; (2) menghindari penggunaan kata-kata yang dapat menimbulkan rasa curiga dan antipati; (3) meniadakan penggunaan kata yang merupakan kunci atau mengarahkan ke salah satu pilihan jawaban/responden. Instrumen yang telah diuji coba diolah dan analisa dengan menggunakan teknik korelasi Product Moment oleh Person. Taraf signifikansi yang digunakan sebesar 5% ($\alpha = 0,05$), dengan demikian hasil penelitian dinyatakan valid dengan kriteria sebesar 95%, dengan kriteria butir dinyatakan valid bila $r_{hitung} > r_{tabel}$.

Rangkuman hasil uji coba instrumen ini tersaji dalam tabel 3.9 berikut ini:

Tabel 3.9: Rangkuman Hasil Uji Validitas Instrumen Produktivitas Kerja Dosen (X_5)

Nomor Butir	Butir	r_{hitung}	r_{tabel}	Keterangan
1	Butir 1	0,257	0,361	Gugur
2	Butir 2	0,307	0,361	Gugur
3	Butir 3	0,415	0,361	Valid
4	Butir 4	0,347	0,361	Gugur
5	Butir 5	0,514	0,361	Valid

6	Butir 6	0,415	0,361	Valid
7	Butir 7	0,376	0,361	Valid
8	Butir 8	0,386	0,361	Valid
9	Butir 9	0,361	0,361	Gugur
10	Butir 10	0,683	0,361	Valid
11	Butir 11	0,760	0,361	Valid
12	Butir 12	0,362	0,361	Valid
13	Butir 13	0,780	0,361	Valid
14	Butir 14	0,397	0,361	Valid
15	Butir 15	0,669	0,361	Valid
16	Butir 16	0,527	0,361	Valid
17	Butir 17	0,618	0,361	Valid
18	Butir 18	0,537	0,361	Valid
19	Butir 19	0,524	0,361	Valid
20	Butir 20	0,365	0,361	Valid
21	Butir 21	0,620	0,361	Valid
22	Butir 22	0,724	0,361	Valid
23	Butir 23	0,404	0,361	Valid
24	Butir 24	0,679	0,361	Valid
25	Butir 25	0,415	0,361	Valid
26	Butir 26	0,436	0,361	Valid

27	Butir 27	0,505	0,361	Valid
28	Butir 28	0,505	0,361	Valid
29	Butir 29	0,237	0,361	Gugur
30	Butir 30	0,619	0,361	Valid

Rangkuman diatas memperlihatkan dari 30 butir instrumen Produktivitas kerja dosen (X_5) yang gugur 5 butir yakni butir 1,2, 4, 9, dan 29. Gugurnya butir instrumen ini karena nilai $r_{hitung} <$ dari r_{tabel} yang ditetapkan. Untuk selanjutnya instrumen yang digunakan untuk mengukur Produktivitas kerja dosen (X_5) dalam penelitian ini sebanyak 25 butir.

Hasil pengujian instrumen Iklim madrasah terangkum pada tabel 3.10 berikut ini:

Tabel 3.10 : Rangkuman Hasil Uji Validitas Instrumen Budaya Organisasi (X_1)

Nomor Butir	Butir	r_{hitung}	r_{tabel}	Keterangan
1	Butir 1	0,370	0,361	Valid
2	Butir 2	0,571	0,361	Valid
3	Butir 3	0,368	0,361	Valid
4	Butir 4	0,396	0,361	Valid
5	Butir 5	0,539	0,361	Valid

6	Butir 6	0,435	0,361	Valid
7	Butir 7	0,470	0,361	Valid
8	Butir 8	0,296	0,361	Gugur
9	Butir 9	0,369	0,361	Valid
10	Butir 10	0,643	0,361	Valid
11	Butir 11	0,811	0,361	Valid
12	Butir 12	0,366	0,361	Valid
13	Butir 13	0,721	0,361	Valid
14	Butir 14	0,363	0,361	Valid
15	Butir 15	0,683	0,361	Valid
16	Butir 16	0,556	0,361	Valid
17	Butir 17	0,473	0,361	Valid
18	Butir 18	0,331	0,361	Gugur
19	Butir 19	0,676	0,361	Valid
20	Butir 20	0,466	0,361	Valid
21	Butir 21	0,683	0,361	Valid
22	Butir 22	0,630	0,361	Valid
23	Butir 23	0,368	0,361	Valid
24	Butir 24	0,717	0,361	Valid
25	Butir 25	0,458	0,361	Valid
26	Butir 26	0,478	0,361	Valid

27	Butir 27	0,262	0,361	Gugur
28	Butir 28	0,377	0,361	Valid
29	Butir 29	0,369	0,361	Valid
30	Butir 30	0,376	0,361	Valid

Rangkuman diatas memperlihatkan dari 30 butir instrumen Budaya organisasi (X_1) yang gugur 7 butir yakni butir 8, 18, dan 27 . Gugurnya butir instrumen ini karena nilai $r_{hitung} <$ dari r_{tabel} yang ditetapkan. Untuk selanjutnya instrumen yang digunakan untuk mengukur Budaya organisasi (X_1) dalam penelitian ini sebanyak 27 butir.

Hasil pengujian instrumen Kepemimpinan spritual terangkum pada tabel 3.11 berikut ini:

Tabel 3.11: Rangkuman Hasil Uji Validitas Instrumen Kepemimpinan Spritual (X_2)

Nomor Butir	Butir	r_{hitung}	r_{tabel}	Keterangan
1	Butir 1	0,614	0,361	Valid
2	Butir 2	0,328	0,361	Gugur
3	Butir 3	0,720	0,361	Valid
4	Butir 4	0,560	0,361	Valid
5	Butir 5	0,360	0,361	Gugur
6	Butir 6	0,686	0,361	Valid

7	Butir 7	0,522	0,361	Valid
8	Butir 8	0,504	0,361	Valid
9	Butir 9	0,383	0,361	Valid
10	Butir 10	0,689	0,361	Valid
11	Butir 11	0,360	0,361	Gugur
12	Butir 12	0,652	0,361	Valid
13	Butir 13	0,648	0,361	Valid
14	Butir 14	0,680	0,361	Valid
15	Butir 15	0,299	0,361	Gugur
16	Butir 16	0,400	0,361	Valid
17	Butir 17	0,633	0,361	Valid
18	Butir 18	0,678	0,361	Valid
19	Butir 19	0,369	0,361	Valid
20	Butir 20	0,504	0,361	Valid
21	Butir 21	0,342	0,361	Gugur
22	Butir 22	0,678	0,361	Valid
23	Butir 23	0,552	0,361	Valid
24	Butir 24	0,602	0,361	Valid
25	Butir 25	0,579	0,361	Valid
26	Butir 26	0,263	0,361	Gugur
27	Butir 27	0,502	0,361	Valid

28	Butir 28	0,678	0,361	Valid
29	Butir 29	0,364	0,361	Valid
30	Butir 30	0,678	0,361	Gugur
31	Butir 31	0,364	0,361	Valid
32	Butir 32	0,608	0,361	Valid
33	Butir 33	0,678	0,361	Valid
34	Butir 34	0,364	0,361	Valid
35	Butir 35	0,508	0,361	Valid
36	Butir 36	0,678	0,361	Valid
37	Butir 37	0,360	0,361	Valid
38	Butir 38	0,589	0,361	Gugur
39	Butir 39	0,678	0,361	Valid
40	Butir 40	0,364	0,361	Valid
41	Butir 41	0,691	0,361	Valid
42	Butir 42	0,691	0,361	Valid
43	Butir 43	0,678	0,361	Valid
44	Butir 44	0,364	0,361	Valid
45	Butir 45	0,678	0,361	Valid

Rangkuman diatas memperlihatkan dari 45 butir instrumen Kepemimpinan spritual (X_2) yang gugur 7 butir yakni butir 2, 5, 11,15, 21, 26, 30 dan 38. Gugurnya butir instrumen ini karena nilai $r_{hitung} <$ dari r_{tabel} yang ditetapkan. Untuk

selanjutnya instrumen yang digunakan untuk mengukur Kepemimpinan spritual (X_2) dalam penelitian ini sebanyak 37 butir.

Hasil pengujian instrumen Sikap kerja terangkum pada tabel 3.12 berikut ini:

Tabel 3.12 : Rangkuman Hasil Uji Validitas Instrumen Sikap Kerja (X_3)

Nomor Butir	Butir	r_{hitung}	r_{tabel}	Keterangan
1	Butir 1	0,366	0,361	Gugur
2	Butir 2	0,366	0,361	Valid
3	Butir 3	0,368	0,361	Valid
4	Butir 4	0,300	0,361	Gugur
5	Butir 5	0,440	0,361	Valid
6	Butir 6	0,497	0,361	Valid
7	Butir 7	0,542	0,361	Valid
8	Butir 8	0,264	0,361	Valid
9	Butir 9	0,390	0,361	Valid
10	Butir 10	0,389	0,361	Valid
11	Butir 11	0,703	0,361	Valid
12	Butir 12	0,362	0,361	Valid
13	Butir 13	0,617	0,361	Valid
14	Butir 14	0,109	0,361	Gugur

15	Butir 15	0,641	0,361	Valid
16	Butir 16	0,614	0,361	Valid
17	Butir 17	0,482	0,361	Valid
18	Butir 18	0,189	0,361	Gugur
19	Butir 19	0,519	0,361	Valid
20	Butir 20	0,365	0,361	Valid
21	Butir 21	0,630	0,361	Valid
22	Butir 22	0,617	0,361	Valid
23	Butir 23	0,364	0,361	Valid
24	Butir 24	0,726	0,361	Valid
25	Butir 25	0,427	0,361	Valid
26	Butir 26	0,629	0,361	Valid
27	Butir 27	0,579	0,361	Valid
28	Butir 28	0,366	0,361	Valid
29	Butir 29	0,471	0,361	Valid
30	Butir 30	0,506	0,361	Valid
31	Butir 29	0,661	0,361	Valid
32	Butir 30	0,548	0,361	Valid
33	Butir 29	0,519	0,361	Valid
34	Butir 30	0,388	0,361	Valid
35	Butir 29	0,423	0,361	Valid

36	Butir 30	0,480	0,361	Valid
37	Butir 29	0,442	0,361	Valid
38	Butir 30	0,376	0,361	Valid
39	Butir 29	0,367	0,361	Valid
40	Butir 30	0,366	0,361	Valid

Rangkuman diatas memperlihatkan dari 40 butir instrumen Sikap kerja (X_3) yang gugur 4 butir yakni butir 4, 8, 14, dan 18. Gugurnya butir instrumen ini karena nilai $r_{hitung} < r_{tabel}$ yang ditetapkan. Untuk selanjutnya instrumen yang digunakan untuk mengukur Sikap kerja (X_3) dalam penelitian ini sebanyak 36 butir.

Hasil pengujian instrument Motivasi kerja terangkum pada tabel 3.14 berikut ini:

Tabel 3.14: Rangkuman Hasil Uji Validitas Instrumen Motivasi Kerja (X_4)

Nomor Butir	Butir	r_{hitung}	r_{tabel}	Keterangan
1	Butir 1	0,590	0,361	Valid
2	Butir 2	0,254	0,361	Gugur
3	Butir 3	0,691	0,361	Valid

4	Butir 4	0,533	0,361	Valid
5	Butir 5	0,360	0,361	Gugur
6	Butir 6	0,626	0,361	Valid
7	Butir 7	0,467	0,361	Valid
8	Butir 8	0,478	0,361	Valid
9	Butir 9	0,231	0,361	Gugur
10	Butir 10	0,665	0,361	Valid
11	Butir 11	0,360	0,361	Gugur
12	Butir 12	0,625	0,361	Valid
13	Butir 13	0,593	0,361	Valid
14	Butir 14	0,597	0,361	Valid
15	Butir 15	0,295	0,361	Gugur
16	Butir 16	0,393	0,361	Valid
17	Butir 17	0,732	0,361	Valid
18	Butir 18	0,678	0,361	Valid
19	Butir 19	0,231	0,361	Gugur
20	Butir 20	0,446	0,361	Valid
21	Butir 21	0,342	0,361	Gugur
22	Butir 22	0,678	0,361	Valid
23	Butir 23	0,544	0,361	Valid
24	Butir 24	0,647	0,361	Valid

25	Butir 25	0,543	0,361	Valid
26	Butir 26	0,263	0,361	Gugur
27	Butir 27	0,493	0,361	Valid
28	Butir 28	0,678	0,361	Valid
29	Butir 29	0,237	0,361	Gugur
30	Butir 30	0,291	0,361	Gugur
31	Butir 31	0,678	0,361	Valid
32	Butir 32	0,223	0,361	Gugur
33	Butir 33	0,489	0,361	Valid
34	Butir 34	0,678	0,361	Valid
35	Butir 35	0,223	0,361	Gugur
36	Butir 36	0,536	0,361	Valid
37	Butir 37	0,678	0,361	Valid
38	Butir 38	0,360	0,361	Gugur
39	Butir 39	0,591	0,361	Valid
40	Butir 40	0,678	0,361	Valid
41	Butir 41	0,237	0,361	Gugur
42	Butir 42	0,528	0,361	Valid
43	Butir 43	0,332	0,361	Gugur
44	Butir 44	0,364	0,361	Valid
45	Butir 45	0,678	0,361	Valid

Rangkuman diatas memperlihatkan dari 45 butir instrumen Motivasi kerja (X_4) yang gugur 15 butir yakni butir 2, 5, 9, 11, 15, 19, 21, 26, 29, 30, 32, 35, 38, 41, dan 43. Gugurnya butir instrumen ini karena nilai $r_{hitung} < r_{tabel}$ yang ditetapkan. Untuk selanjutnya instrumen yang digunakan untuk mengukur Motivasi kerja (X_4) dalam penelitian ini sebanyak 30 butir.

2. Uji keterhadalan instrumen (reliability)

Pengujian keterhandalan instrumen dilakukan setelah melakukan konsultasi dengan pembimbing untuk menentukan dan menyepakati jumlah batir yang akan dijadikan sebagai instrumen pengumpulan data di lapangan. Hal ini dilakukan untuk menentukan jumlah butir yang akan dijadikan instrumen pengumpulan data, juga mempertimbangkan apakah semua batir yang shahih akan digunakan. setelah konsultasi dengan pembimbing maka butir-butir sahah dari setiap variabel seluruhnya dipergunakan. Keterhandalan angket dianalisis dengan teknik Alpha Cronbach. Kriteria butir instrumen valid bila $r_h \geq r_t$ pada taraf $\alpha = 0,05$. Uji reliabilitas instrumen dihitung dengan menggunakan rumus koefisien α yaitu:

$$r_{11} = \left(\frac{k}{k-1} \right) \left(1 - \left(\frac{\sum d_i^2}{d_t^2} \right) \right)$$

Keterangan:

r_{11} = Reliabilitas Instrumen

$\sum \delta_i^2$ = Jumlah varians skor item

k = Jumlah item

δ_t^2 = Jumlah varians total

Kriteria suatu konstruk atau variabel dikatakan reliabel jika memberi nilai Cronbach Alpha $> 0,60$. Berdasarkan hasil pengujian yang dilakukan menunjukkan besaran sebagaimana terangkum dalam tabel 3.15 berikut ini:

Tabel 3.15: Rangkuman Uji Reliabilitas Angket Penelitian

No	Variabel	Indeks Korelasi Alpha Hitung	Kesimpulan
1	Budaya Organisasi (X_1)	0,836	Sangat Tinggi
2	Kepemimpinan Spritual (X_2)	0,852	Sangat Tinggi
3	Sikap Kerja (X_3)	0,840	Sangat Tinggi
4	Motivasi Kerja (X_4)	0,852	Sangat Tinggi
5	Produktivitas Kerja (X_5)	0,840	Sangat Tinggi

G. Teknik Analisa Data

1. Pengujian persyaratan analisis

a. Teknik deskriptif

Statistik deskriptif adalah statistik yang berfungsi untuk mendeskripsikan atau memberi gambaran terhadap obyek yang diteliti melalui data sampel atau populasi sebagaimana adanya, tanpa melakukan analisis dan membuat kesimpulan yang berlaku untuk umum. Pada statistik akan dikembangkan secara penyajian data dan bentuk histogram, melalui tabel biasa maupun distribusi frekuensi dengan mencari rata-rata, mean, median, modus, simpangan baku, besar varian dan kecenderungan variabel.

b. Teknik inferensial

Statistik inferensial mencakup semua metode yang berhubungan dengan analisis sebagian data (contoh) atau juga sering disebut dengan sampel. Dalam statistik inferensial diadakan pendugaan parameter, membuat hipotesis dan menguji hipotesis tersebut sampai pada kesimpulan yang berlaku umum. Kesimpulan statistik inferensial hanya didasarkan pada sebagian data saja yang menyebabkan data tidak pasti. Analisis data dalam penelitian ini menggunakan statistik sebagai alat untuk menganalisis korelasi dan regresi sederhana dan ganda. Untuk dapat menggunakan analisis korelasi dan regresi terdapat persyaratan yang harus dipenuhi di antaranya:

1. Uji normalitas untuk mengetahui apakah data berasal dari populasi yang berdistribusi normal. Uji normalitas dilakukan dengan menggunakan rumus Liliefors dengan taraf nyata $\alpha = 0.05$. Kriteria uji adalah jika $L_{hitung} < L_{tabel}$ maka dikatakan data populasi berdistribusi normal.
2. Uji linearitas untuk mengetahui apakah masing data membentuk garis linier digunakan uji linearitas dilakukan dengan uji kelinearan dan keberartian arah koefisien regresi, melalui persamaan sebagai berikut: $\hat{Y} = a + bX_i$

Uji linearitas dilakukan untuk mengetahui linear tidaknya hubungan antara variabel endogen dengan variabel eksogen. Regresi linear apabila $F_{hitung} < F_{tabel}$ pada taraf signifikasi 5%. Sementara uji signifikan regresi, jika $F_{hitung} > F_{tabel}$ maka dikatakan koefisien regresi signifikan pada taraf signifikan 5%.

3. Uji homogenitas varians dilakukan untuk mengetahui apakah data yang berasal dari kelompok populasi memiliki variasi yang homogen atau tidak. Uji homogenitas dilakukan dengan menggunakan uji Bartlett. Kriteria pengujian pada $\alpha = 0,05$ jika hasil $\chi^2_{hitung} \leq \chi^2_{tabel}$, maka H_0 diterima yang berarti variansi kelompok homogen.
4. Uji independensi dilakukan untuk mengetahui apakah hubungan antar variabel X_1 dan X_2 , X_1 dan X_3 , X_2 dan X_3 benar-benar independen. Rumus yang digunakan untuk menguji independensi dengan Korelasi Product Moment dengan kriteria

pengujian $r_h < r_t$ maka menunjukkan bahwa ketiga variabel X_1 , X_2 , dan X_3 saling independen (bebas) dan sebaliknya. Uji korelasi dilakukan untuk mengetahui apakah hubungan antar variabel X_1 , X_2 , dan X_3 benar-benar independen atau tidak. Rumus yang digunakan untuk menguji korelasi antara variabel endogen dan variabel eksogen adalah *product moment*. Variabel yang diuji X_1 dan X_4 , X_2 dan X_4 , X_3 dan X_4 .

2. Perhitungan Analisis Jalur

Teknik analisis jalur digunakan untuk menguji pengaruh langsung dan tidak langsung antara variabel endogen dan eksogen.

3. Pengujian Jalur

Pengujian jalur dapat dihitung dengan dua cara seperti dalam Kuncoro dan Riduwan, yaitu langkah kerja analisis jalur ada dua cara, yakni (a) pengujian secara keseluruhan atau simultan, dan (b) pengujian secara individual.

a. Pengujian secara keseluruhan

Pengujian secara keseluruhan dapat dihitung dengan menggunakan rumus F,

$$\text{yaitu: } F = \frac{(n - k - 1) R^2}{k (1 - R^2)}$$

Jika $F_h \geq t_t$ maka H_0 ditolak berarti signifikan, tetapi

Jika $F_h < t_t$, maka H_0 diterima berarti tidak signifikan

Maka untuk mencari nilai F_{tabel} dihitung dengan menggunakan rumus F

yaitu: $F_t = F_{(1-\alpha)(dk=k)(dk=N-k-1)}$ atau $F_{(1-\alpha)(V1=k)(V2=N-k-1)}$.

b. Pengujian secara individual

Pengujian secara individual dapat dihitung dengan menggunakan rumus uji t
yaitu:

$$t_{x1} = \frac{\rho_{x1}}{se_{\rho_{x1}}}$$

Jika $F_h \geq t_t$, maka H_0 ditolak berarti signifikan, tetapi

Jika $F_h < t_t$, maka H_0 diterima berarti tidak signifikan

4. Pengujian Model Jalur

Berdasarkan paradigma penelitian maka terdapat 3 model jalur yang akan dilakukan pengujiannya yaitu:

a. Pengujian substruktur 1

Persamaan substruktur pertama yaitu:

$$X_4 = \rho_{14} X_1 + \rho_{24} X_2 + \rho_{34} X_3 + \varepsilon_1$$

b. Pengujian substruktur 2

Persamaan substruktur kedua yaitu:

$$X_5 = \rho_{45} X_4 + \rho_{15} X_1 + \rho_{25} X_2 + \rho_{35} X_3 + \varepsilon_2$$

Selanjutnya untuk menghitung harga ρ dapat dilakukan dengan cara sebagai berikut :

$$r_{13} = \rho_{31} + \rho_{32} r_{12}$$

$$r_{23} = \rho_{31} r_{12} + \rho_{32}$$

$$r_{14} = \rho_{41} + \rho_{42} r_{12} + \rho_{43} r_{13}$$

$$r_{24} = \rho_{41} r_{12} + \rho_{42} + \rho_{43} r_{23}$$

$$r_{34} = \rho_{41} r_{13} + \rho_{42} r_{23} + \rho_{43}$$

H. Hipotesis Statistik

Hipotesis statistik yang akan diuji dalam penelitian ini disajikan sebagai berikut :

$$1. \quad H_0 : \rho_{41} \leq 0$$

$$H_a : \rho_{41} > 0$$

$$2. \quad H_0 : \rho_{42} \leq 0$$

$$H_a : \rho_{42} > 0$$

$$3. \quad H_0 : \rho_{43} \leq 0$$

$$H_a : \rho_{43} > 0$$

$$4. \quad H_0 : \rho_{51} \leq 0$$

$$H_a : \rho_{51} > 0$$

$$5. \quad H_0 : \rho_{52} \leq 0$$

$$H_a : \rho_{52} > 0$$

$$6. \quad H_0 : \rho_{53} \leq 0$$

$$H_a : \rho_{53} > 0$$

$$7. \quad H_0 : \rho_{51.4} \leq 0$$

$$H_a : \rho_{51.4} > 0$$

$$8. \quad H_0 : \rho_{52.4} \leq 0$$

$$H_a : \rho_{52.4} > 0$$

$$9. \quad H_0 : \rho_{53.4} \leq 0$$

$$H_a : \rho_{53.4} > 0$$

$$10. \quad H_0 : \rho_{54} \leq 0$$

$$H_a : \rho_{54} > 0$$

11. $H_0 : \rho_{1,2,3,4,5} \leq 0$

$H_a : \rho_{1,2,3,4,5} > 0$

Keterangan:

ρ_{41} : Pengaruh langsung X_1 terhadap X_4

ρ_{42} : Pengaruh langsung X_2 terhadap X_4

ρ_{43} : Pengaruh langsung X_3 terhadap X_4

ρ_{51} : Pengaruh langsung X_1 terhadap X_5

ρ_{52} : Pengaruh langsung X_2 terhadap X_5

ρ_{53} : Pengaruh langsung X_3 terhadap X_5

ρ_{54} : Pengaruh langsung X_4 terhadap X_5

$\rho_{51.4}$: Pengaruh tidak langsung X_1 terhadap X_5 melalui X_4

$\rho_{52.4}$: Pengaruh tidak langsung X_2 terhadap X_5 melalui X_4

$\rho_{53.4}$: Pengaruh tidak langsung X_3 terhadap X_5 melalui X_4

$\rho_{1,2,3,4,5}$: Pengaruh Simultan (Total)

BAB IV

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

A. Deskripsi Data Hasil Penelitian

Data yang dideskripsikan pada penelitian ini meliputi data skor Budaya organisasi (X_1), Kepemimpinan spiritual (X_2), Sikap kerja (X_3), Motivasi kerja (X_4) dan Produktivitas kerja dosen (X_5) yang diambil dari 186 sampel di Universitas Islam Sumatera Utara. Secara ringkas data skor hasil penelitian dapat dilihat pada Tabel 4.1.

Tabel 4.1 Rangkuman Hasil Skor Variabel Penelitian

Statistics						
		Budaya Organisasi	Kepemimpinan Spritual	Sikap Kerja	Motivasi Kerja	Produktivitas Kerja
N	Valid	186	186	186	186	186
	Missing	0	0	0	0	0
Mean		101.58	166.94	159.14	130.10	93.51
Median		101.00	168.00	158.00	131.00	92.50
Mode		101	162	158	134	95
Std. Deviation		17.125	12.555	11.604	13.699	14.038
Variance		293.27	157.63	134.66	187.67	197.07
Range		65	47	44	53	52
Minimum		69	140	135	98	69
Maximum		134	187	179	151	121
Sum		18894	31050	29600	24198	17392

1. Produktivitas Kerja Dosen (X_5)

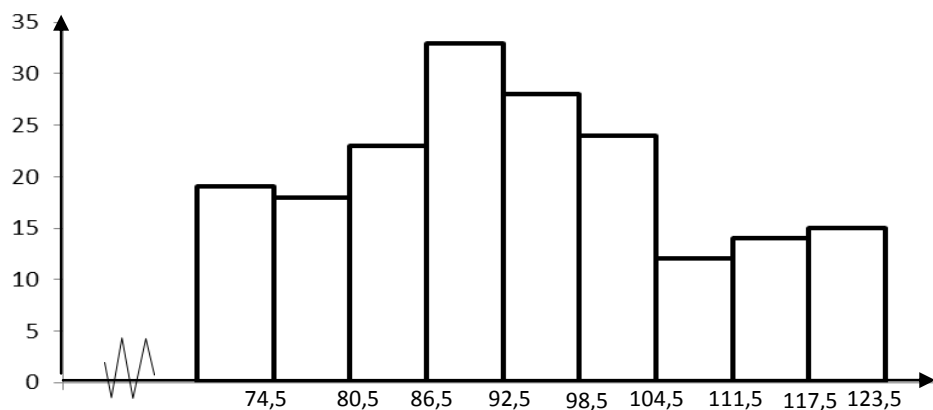
Berdasarkan data yang diperoleh dari hasil penelitian dengan jumlah sampel 186 terdapat skor tertinggi 121 dan skor terendah 69, dengan rata-rata (M)=93,51 dan standard deviasi (SD)= 14,038. Distribusi

frekuensi data variabel Produktivitas kerja dosen (X5) dapat dilihat pada Tabel 4.2.

Tabel 4.2. Distribusi Frekuensi Variabel Produktivitas Kerja Dosen (X5)

No	Kelas Interval	f Absolut	F.Relatif
1	69-74	19	10,2%
2	75-80	18	9,7%
3	81-86	23	12,4%
4	87-92	33	17,7%
5	93-98	28	15,1%
6	99-104	24	12,9%
7	105-111	12	6,5%
8	112-117	14	7,5%
9	118-123	15	8,1%
Jumlah		186	100%

Berdasarkan data pada Tabel 4.2 di atas dapat dijabarkan bahwa dengan mean 93,51 berada pada kelas interval 93-98, ini berarti ada 28(15,1%) responden berada pada skor rata-rata kelas, 93(50%) responden di bawah skor rata-rata kelas dan 65(34,90%) responden di atas skor rata-rata kelas. Dari hasil distribusi frekuensi variabel Produktivitas kerja dosen (X5) dapat digambarkan histogram distribusi skor berdasarkan frekuensi absolut pada Gambar 4.1 berikut ini



Gambar.4.1 Histogram Distribusi Skor Produktivitas Kerja Dosen (X5)

Histogram 4.1 di atas menunjukkan bahwa data pemusatan distribusi skor produktivitas kerja dosen terlihat bahwa nilai mean, median, dan modus relatif sama. Kemudian nilai median dan modus berada dalam kelas interval yang sama pada sebelah kiri nilai *mean*. Dari data tersebut disimpulkan bahwa pemusatanpemusatan distribusi skor produktivitas kerja dosen condong ke kanan.

2. Budaya Organisasi(X_1)

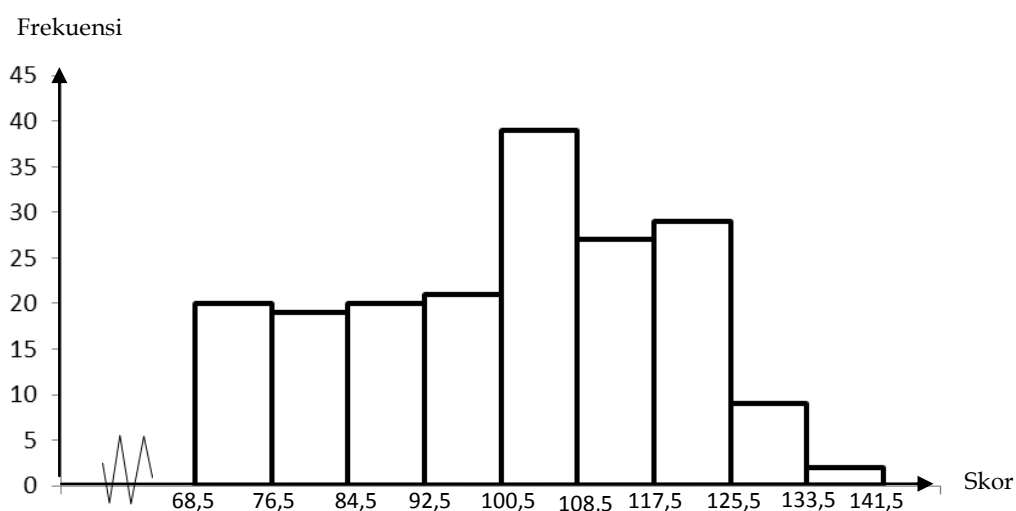
Berdasarkan data yang diperoleh dan hasil penelitian dengan jumlah responden 186orang terdapat skor tertinggi 134dan skor terendah 69, dengan rata-rata (M)=101,58 dan standard deviasi (SD)=17,125 Distribusi frekuensi data variabelBudaya organisasi(X_1) dapat dilihat pada Tabel 4.3.

Tabel. 4.3. Distribusi Frekuensi Budaya Organisasi(X_1)

No	Kelas Interval	f Absolut	F.Relatif
1	69-76	20	10,8%
2	77-84	19	10,2%
3	85-92	20	10,8%
4	93-100	21	11,3%

5	101-108	39	21,0%
6	109-117'	27	14,5%
7	118-125	29	15,6%
8	126-133	9	4,8%
9	134-141	2	1,1%
Jumlah		186	100%

Berdasarkan data pada Tabel 4.3 di atas dapat dijabarkan bahwa dengan mean 101,58 berada pada kelas interval 101-108, ini berarti ada 39 (21%) responden berada pada skor rata-rata kelas, 80(43%) responden di bawah skor rata-rata kelas, 67(36%) responden di atas skor rata-rata kelas. Dari hasil distribusi frekuensi variabel Budaya organisasi (X_1) digambarkan histogram distribusi skor pada Gambar 4.2.



Gambar 4.2. Histogram Distribusi Skor Budaya Organisasi (X_1)

Histogram 4.2 di atas menunjukkan bahwa data pemusatan distribusi skor budaya organisasi terlihat bahwa nilai mean, median, dan modus relatif sama. Kemudian nilai median dan modus berada dalam kelas interval yang sama pada sebelah kiri nilai *mean*. Dari data tersebut

disimpulkan bahwa pemusatanpemusatan distribusi skor budaya organisasi condong ke kanan.

3. Kepemimpinan Spritual(X_2)

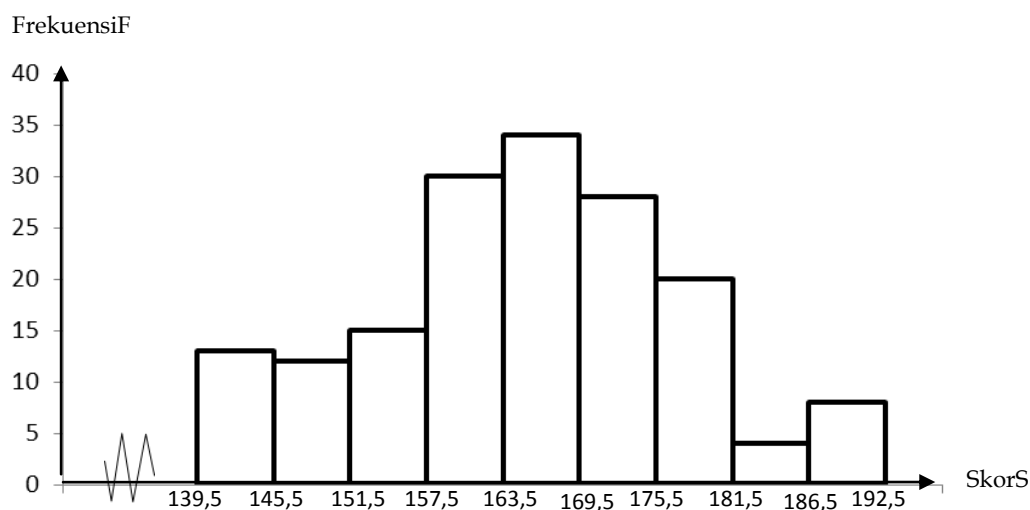
Berdasarkan data yang diperoleh dari hasil penelitian dengan jumlah responden 186 orang terdapat skor tertinggi 187 dan skor terendah 140, dengan rata-rata (M)=166,94 dan standard deviasi (SD) =12,555. Distribusi frekuensi data variabelKepemimpinan spiritual (X_2) dapat dilihat pada Tabel 4.4. di bawah ini.

Tabel 4.4.Distribusi Frekuensi Variabel Kepemimpinan Spiritual (X_2)

No	Kelas Interval	f Absolut	F.Relatif
1	140-145	13	7,0%
2	146-151	12	6,5%
3	152-157	15	8,1%
4	158-163	30	16,1%
5	164-169	34	18,3%
6	170-175	30	16,1%
7	176-181	28	15,1%
8	182-186	20	10,8%
9	187-192	4	2,2%
Jumlah		186	100%

Berdasarkan data pada Tabel 4.4 di atas dapat dijabarkan bahwa dengan mean 70,51 berada pada kelas interval164-169, ini berarti ada 34 (18,3%)responden berada pada skor rata-rata kelas, 70responden (37,62%) di bawah skor rata-rata kelas dan 82responden (44,08%) di atas skor rata-rata kelas.

Dari hasil distribusi frekuensi variabel Kepemimpinan spritual(X_2) dapat digambarkan histogram distribusi skor berdasarkan frekuensi absolut pada Gambar 4.3.



Gambar 4.3. Histogram Distribusi Skor Kepemimpinan Spiritual (X_2)

Histogram 4.3 di atas menunjukkan bahwa data pemusatan distribusi skor kepemimpinan spritual terlihat bahwa nilai mean, median, dan modus relatif sama. Kemudian nilai median dan modus berada dalam kelas interval yang sama pada sebelah kiri nilai *mean*. Dari data tersebut disimpulkan bahwa pemusatanpemusatan distribusi skor kepemimpinan spritual condong ke kanan.

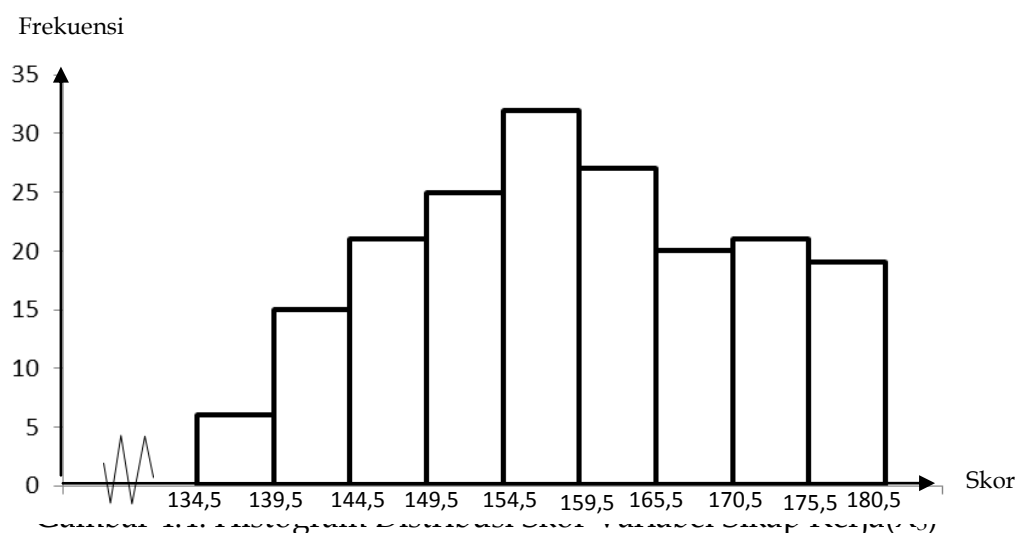
4. Sikap Kerja(X_3)

Berdasarkan data yang diperoleh dari hasil penelitian dengan jumlah responden 186 orang terdapat skor tertinggi 179 dan skor terendah 135, dengan rata-rata (M)= 159,14 dan standard deviasi (SD) = 11,604. Distribusi frekuensi data variabelSikap kerja(X_3) dapat dilihat pada Tabel 4.5. di bawah ini.

Tabel 4.5. Distribusi Frekuensi Variabel Sikap Kerja(X_3)

No	Kelas Interval	f Absolut	F.Relatif
1	135-139	6	3,2%
2	140-144	15	8,1%
3	145-149	21	11,3%
4	150-154	25	13,4%
5	155-159	32	17,2%
6	160-165	27	14,5%
7	166-170	20	10,8%
8	171-175	21	11,3%
9	176-180	19	10,2%
Jumlah		186	100%

Berdasarkan data pada Tabel 4.5 di atas dapat dijabarkan bahwa dengan mean 159,14 berada pada kelas interval 155-159 ini berarti ada 32 (17,2%) responden berada pada skor rata-rata kelas, 67 responden (36,02%) di bawah skor rata-rata kelas dan 87 responden (46,77%) di atas skor rata-rata kelas. Dari hasil distribusi frekuensi variabel Sikap kerja(X_3) dapat digambarkan histogram distribusi skor berdasarkan frekuensi absolut pada Gambar 4.4.



Histogram 4.4 di atas menunjukkan bahwa data pemusatan distribusi skor sikap kerja terlihat bahwa nilai mean, median, dan modus relatif sama. Kemudian nilai median dan modus berada dalam kelas interval yang sama pada sebelah kiri nilai *mean*. Dari data tersebut disimpulkan bahwa pemusatan pemusatan distribusi skor sikap kerja condong ke kanan.

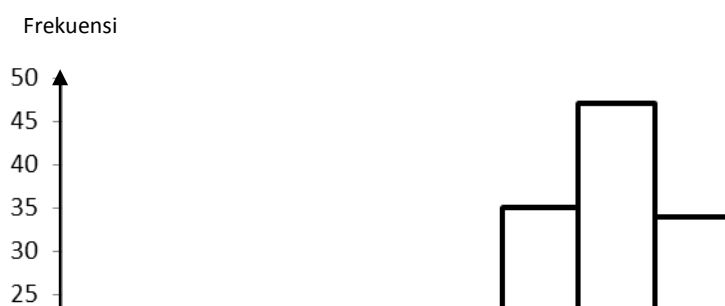
5. Motivasi Kerja (X_4)

Berdasarkan data yang diperoleh dari hasil penelitian dengan jumlah responden 186 orang terdapat skor tertinggi 179 dan skor terendah 135, dengan rata-rata (M) = 159,14 dan standard deviasi (SD) = 11,604. Distribusi frekuensi data variabel motivasi kerja (X_4) dapat dilihat pada Tabel 4.6. di bawah ini.

Tabel 4.6. Distribusi Frekuensi Variabel Motivasi Kerja (X_4)

No	Kelas Interval	f Absolut	F.Relatif
1	98-103	12	6,5%
2	104-109	4	2,2%
3	110-115	14	7,5%
4	116-122	16	8,6%
5	123-129	35	18,8%
6	130-138	47	25,3%
7	139-145	34	18,3%
8	146-150	18	9,7%
9	151-156	6	3,2%
Jumlah		186	100%

Berdasarkan data pada Tabel 4.6 di atas dapat dijabarkan bahwa dengan mean 130,10 berada pada kelas interval 130-138 ini berarti ada 47 (25,3%) responden berada pada skor rata-rata kelas, 81 responden (43,55%) di bawah skor rata-rata kelas dan 58 responden (31,18%) di atas skor rata-rata kelas. Dari hasil distribusi frekuensi variabel Motivasi kerja (X_4) dapat digambarkan histogram distribusi skor berdasarkan frekuensi absolut pada Gambar 4.5.



Gambar 4.5. Histogram Distribusi Skor Variabel Motivasi Kerja (X_4)

Histogram 4.5 di atas menunjukkan bahwa data pemusatan distribusi skor sikap kerja terlihat bahwa nilai mean, median, dan modus relatif sama. Kemudian nilai median dan modus berada dalam kelas interval yang sama pada sebelah kiri nilai *mean*. Dari data tersebut disimpulkan bahwa pemusatanpemusatan distribusi skor motivasi kerja condong ke kanan.

B. Uji Kecenderungan Variabel Penelitian

Pengujian kecenderungan data masing-masing variabel dalam penelitian digunakan rata-rata skor ideal dan standar deviasi ideal setiap variabel yang kemudian dikategorikan kepada 4 (empat) kategori yaitu tinggi, sedang, kurang dan rendah.

1. Uji Kecenderungan Variabel Produktivitas Kerja Dosen (X_5)

Hasil pengujian kecenderungan variabel Produktivitas kerja dosen (X_5) tergambar pada Tabel 4.7 berikut.

Tabel 4.7. Tingkat Kecenderungan Produktivitas Kerja Dosen (X_5)

Interval	F.Observasi	F.Relatif	Kategori
≥ 112	27	14,52%	Tinggi
84 s/d 112	113	60,75%	Sedang
56 s/d 84	46	24,73%	Rendah
≤ 56	0	0,00%	Kurang
Jumlah	186	100%	

Berdasarkan data pada Tabel 4.7 diperoleh tingkat kecenderungan Produktivitas kerja dosen Universitas Islam Sumatera Utara termasuk dalam kategori sedang yakni sebanyak 113 orang (60,75%).

2. Uji Kecenderungan Variabel Budaya Organisasi(X_1)

Hasil pengujian kecenderungan variabel Budaya organisasi(X_1) tergambar pada Tabel 4.8 di bawah ini.

Tabel 4.8. Tingkat Kecenderungan Budaya Organisasi(X_1)

Interval	F.Observasi	F.Relatif	Kategori
≥ 112	55	29,57%	Tinggi
84 s/d 112	92	49,46%	Sedang
56 s/d 84	39	20,97%	Rendah
≤ 56	0	0,00%	Kurang
Jumlah	186	100%	

Berdasarkan data pada Tabel 4.8 diperoleh tingkat kecenderungan Budaya organisasi di Universitas Islam Sumatera Utara termasuk dalam kategori sedang yakni sebanyak 92 orang (49,96%).

3. Uji Kecenderungan Variabel Kepemimpinan Spritual(X_2)

Hasil pengujian kecenderungan variabel Kepemimpinan spritual (X_2) tergambar pada Tabel 4.9 di bawah ini.

Tabel 4.9. Tingkat Kecenderungan Variabel Kepemimpinan Spritual(X_2)

Interval	F.Observasi	F.Relatif	Kategori
≥ 168	86	46,24%	Tinggi
126 s/d 168	100	53,76%	Sedang
84 s/d 126	0	0,00%	Rendah
≤ 84	0	0,00%	Kurang

Berdasarkan data pada Tabel 4.9 diperoleh tingkat kecenderungan Kepemimpinan spritual di Universitas Islam Sumatera Utara termasuk dalam kategori sedang yakni sebanyak 100 orang (53,76%).

4. Uji Kecenderungan Variabel Sikap Kerja (X_3)

Hasil pengujian kecenderungan variabel Sikap kerja (X_3) tergambar pada Tabel 4.10 di bawah ini.

Tabel 4.10. Tingkat Kecenderungan Variabel Sikap Kerja (X_3)

Interval	F.Observasi	F.Relatif	Kategori
≥ 168	48	25,81%	Tinggi
126 s/d 168	138	74,19%	Sedang
84 s/d 126	0	0,00%	Rendah
≤ 84	0	0,00%	Kurang
Jumlah	186	100%	

Berdasarkan data pada Tabel 4.10 diperoleh tingkat kecenderungan Sikap kerja di Universitas Islam Sumatera Utara termasuk dalam kategori sedang yakni sebanyak 138 orang (74,19 %).

5. Uji Kecenderungan Variabel Motivasi Kerja (X_4)

Hasil pengujian kecenderungan variabel Motivasi kerja (X_4) tergambar pada Tabel 4.11 di bawah ini.

Tabel 4.11. Tingkat Kecenderungan Variabel Motivasi Kerja (X_4)

Interval	F.Observasi	F.Relatif	Kategori
≥ 152	0	0,00%	Tinggi
114 s/d 152	156	83,87%	Sedang
76 s/d 114	30	16,13%	Rendah
≤ 76	0	0,00%	Kurang
Jumlah	186	100%	

Berdasarkan data pada Tabel 4.11 diperoleh tingkat kecenderungan Motivasi kerja di Universitas Islam Sumatera Utara termasuk dalam kategori sedang yakni sebanyak 156 orang (83,87 %).

C. Pengujian Persyaratan Analisis

1. Pengujian Normalitas Data

Salah satu persyaratan analisis yang harus dipenuhi agar dapat menggunakan analisis korelasi dan regresi adalah sebaran data dari setiap variabel harus normal. Pengujian normalitas data penelitian diuji dengan menggunakan uji Liliefors. Dalam hal ini yang diuji adalah hipotesis nol yang menyatakan sampel berasal dari populasi yang berdistribusi normal. Penerimaan atau penolakan H_0 berdasarkan perbandingan antara harga L_t dengan nilai L_0 . Uji normalitas dilakukan pada hasil ketiga variabel penelitian. Secara ringkas hasil uji normalitas dapat dilihat pada Tabel 4.12.

Tabel 4.12 Ringkasan Uji Normalitas

No	Galat Taksiran	L_o	$L_{tabel}(\alpha=0,05)$	Kesimpulan
1	Variabel (X_5) atas Variabel (X_1)	0,064	0,065	Normal
2	Variabel (X_5) atas Variabel (X_2)	0,060		Normal
3	Variabel (X_5) atas Variabel (X_3)	0,044		Normal
4	Variabel (X_5) atas Variabel (X_4)	0,064		Normal
5	Variabel (X_4) atas Variabel (X_1)	0,063		Normal
6	Variabel (X_4) atas Variabel (X_2)	0,057		
7	Variabel (X_4) atas Variabel (X_3)	0,061		

Tabel 4.12 di atas menunjukkan bahwa data variabel galat taksiran X_5 atas X_1 diperoleh harga Liliefors _{hitung} sebesar 0,064, sedangkan harga Liliefors _{tabel} pada $\alpha = 5\%$ dengan $dk = 186$ yaitu sebesar 0,065. Dengan demikian $L_o < L_t$ yaitu $0,064 < 0,065$ hasil ini dapat disimpulkan bahwa skor galat taksiran X_5 atas X_1 berasal dari populasi yang berdistribusi **normal**.

Hasil pengujian juga menunjukkan variabel galat taksiran X_5 atas X_2 diperoleh harga Liliefors _{hitung} sebesar 0,060, sedangkan harga Liliefors _{tabel} pada $\alpha = 5\%$ dengan $dk = 186$ yaitu sebesar 0,065. Dengan demikian $L_o < L_t$ yaitu $0,060 < 0,065$ hasil ini dapat disimpulkan bahwa skor galat taksiran X_5 atas X_2 berasal dari populasi yang berdistribusi **normal**. Galat taksiran X_5 atas X_3 diperoleh harga Liliefors _{hitung} sebesar 0,044, sedangkan harga Liliefors _{tabel} pada $\alpha = 5\%$ dengan $dk = 186$ yaitu sebesar 0,065. Dengan demikian $L_o < L_t$ yaitu $0,044 < 0,065$ hasil ini dapat disimpulkan bahwa skor galat taksiran X_5 atas X_3 berasal dari populasi yang berdistribusi **normal**.

Berdasarkan tabel 4.12 di atas juga didapat harga Liliefors _{hitung} sebesar 0,064, sedangkan harga Liliefors _{tabel} pada $\alpha = 5\%$ dengan $dk = 186$ yaitu sebesar 0,065. Dengan demikian $L_o < L_t$ yaitu $0,064 < 0,065$ hasil ini dapat disimpulkan bahwa skor galat taksiran X_5 atas X_4 berasal dari populasi yang berdistribusi **normal**. Hasil perhitungan juga didapat harga

Liliefors hitung sebesar 0,063, sedangkan harga Liliefors tabel pada $\alpha = 5\%$ dengan $dk = 186$ yaitu sebesar 0,065. Dengan demikian $L_o < L_t$ yaitu $0,063 < 0,065$ hasil ini dapat disimpulkan bahwa skor galat taksiran X_4 atas X_1 berasal dari populasi yang berdistribusi **normal**.

Berdasarkan perhitungan pada tabel 4.12 di atas didapat harga Liliefors hitung sebesar 0,057, sedangkan harga Liliefors tabel pada $\alpha = 5\%$ dengan $dk = 186$ yaitu sebesar 0,065. Dengan demikian $L_o < L_t$ yaitu $0,057 < 0,065$ hasil ini dapat disimpulkan bahwa skor galat taksiran X_4 atas X_2 berasal dari populasi yang berdistribusi **normal**. Sedangkan data variabel galat taksiran X_4 atas X_1 didapat harga Liliefors hitung sebesar 0,061, sedangkan harga Liliefors tabel pada $\alpha = 5\%$ dengan $dk = 186$ yaitu sebesar 0,065. Dengan demikian $L_o < L_t$ yaitu $0,061 < 0,065$ hasil ini dapat disimpulkan bahwa skor galat taksiran X_4 atas X_3 berasal dari populasi yang berdistribusi **normal**.

Dengan demikian, berdasarkan hasil pengujian yang dilakukan menunjukkan bahwa sebaran data dari setiap variabel penelitian ini berdistribusi normal karena $L_o < L_{tabel}$ taraf signifikansi $\alpha = 0,05$, sekaligus berarti bahwa data dalam penelitian ini berdistribusi **normal**.

2. Pengujian Homogenitas Data

Pengujian homogenitas data dilakukan dengan uji Barlett.. data untuk setiap variabel penelitian dikatakan homogen apabila $\chi^2_{hitung} < \chi^2_{tabel}$ pada taraf signifikansi 5%. Berikut ini disajikan perhitungan homogenitas data untuk setiap variabel penelitian pada Tabel 4.13 berikut:

Tabel 4.13 Ringkasan Uji Homogenitas

No	Variabel Penelitian	dk	χ^2 hitung	χ^2 tabel (0,05)
1	Variabel (X ₅) atas Variabel (X ₁)	130	153,62	157,61
2	Variabel (X ₅) atas Variabel (X ₂)	141	99,42	169,71
3	Variabel (X ₅) atas Variabel (X ₃)	142	77,69	170,81
4	Variabel (X ₅) atas Variabel (X ₄)	171	99,48	174,10
5	Variabel (X ₄) atas Variabel (X ₁)	130	155,55	157,61
6	Variabel (X ₄) atas Variabel (X ₂)	141	103,39	169,71
7	Variabel (X ₄) atas Variabel (X ₃)	142	103,02	170,81

Tabel 4.13 di atas menunjukkan bahwa data variabel X₅ atas X₁ diperoleh besaran χ^2 hitung = 153,62, dengan membandingkan nilai χ^2 (chi-kuadrat) dengan dk = 130 dan $\alpha = 0,05$, akan diperoleh nilai kritik χ^2 tabel = 157,61. Ternyata χ^2 hitung = 153,62 < χ^2 tabel = 157,61 sehingga dapat disimpulkan bahwa varians populasi adalah **homogen** dalam taraf $\alpha = 0,05$. Data variabel X₅ atas X₂ diperoleh besaran χ^2 hitung = 99,42, dengan membandingkan nilai χ^2 (chi-kuadrat) dengan dk = 141 dan $\alpha = 0,05$, akan diperoleh nilai kritik χ^2 = 169,71. Ternyata χ^2 hitung = 99,42 < χ^2 tabel = 169,71 sehingga dapat disimpulkan bahwa varians populasi adalah **homogen** dalam taraf $\alpha = 0,05$. Data variabel X₅ atas X₃ diperoleh besaran χ^2 hitung = 77,69, dengan membandingkan nilai χ^2 (chi-kuadrat) dengan dk = 142 dan $\alpha = 0,05$, akan diperoleh nilai kritik χ^2 = 170,81. Ternyata χ^2 hitung = 77,69 < χ^2 tabel = 170,81 sehingga dapat disimpulkan bahwa varians populasi adalah **homogen** dalam taraf $\alpha = 0,05$. Sedangkan data variabel X₅ atas X₄ diperoleh besaran χ^2 hitung = 99,48, dengan membandingkan nilai χ^2 (chi-kuadrat) dengan dk = 171 dan $\alpha = 0,05$, akan diperoleh nilai kritik χ^2 = 174,10. Ternyata χ^2 hitung = 99,48 < χ^2 tabel = 174,10 sehingga dapat disimpulkan bahwa varians populasi adalah **homogen** dalam taraf $\alpha = 0,05$.

Tabel 4.13 di atas juga menunjukkan bahwa data variabel X₄ atas X₁ diperoleh besaran χ^2 hitung = 155,55, dengan membandingkan nilai χ^2 (chi-

kuadrat) dengan $dk = 130$ dan $\alpha = 0,05$, akan diperoleh nilai kritik $\chi^2 = 157,61$ Ternyata $\chi^2_{hitung} = 155,55 < \chi^2_{tabel} = 157,61$ sehingga dapat disimpulkan bahwa varians populasi adalah **homogen** dalam taraf $\alpha = 0,05$. Data variabel X_4 atas X_2 diperoleh besaran $\chi^2_{hitung} = 103,39$, dengan membandingkan nilai χ^2 (chi-kuadrat) dengan $dk = 141$ dan $\alpha = 0,05$, akan diperoleh nilai kritik $\chi^2 = 169,71$ Ternyata $\chi^2_{hitung} = 103,39 < \chi^2_{tabel} = 169,71$ sehingga dapat disimpulkan bahwa varians populasi adalah **homogen** dalam taraf $\alpha = 0,05$. Sedangkan data variabel X_4 atas X_3 diperoleh besaran $\chi^2_{hitung} = 103,02$, dengan membandingkan nilai χ^2 (chi-kuadrat) dengan $dk = 142$ dan $\alpha = 0,05$, akan diperoleh nilai kritik $\chi^2 = 170,81$ Ternyata $\chi^2_{hitung} = 103,02 < \chi^2_{tabel} = 170,81$ sehingga dapat disimpulkan bahwa varians populasi adalah **homogen** dalam taraf $\alpha = 0,05$.

Dengan demikian, berdasarkan hasil pengujian yang dilakukan menunjukkan bahwa sebaran data dari setiap variabel penelitian ini adalah homogen karena $\chi^2_{hitung} < \chi^2_{tabel}$ taraf signifikansi $\alpha = 0,05$, sekaligus berarti bahwa data dalam penelitian ini **homogen**.

3. Pengujian Linieritas dan Keberartian Regresi

Persamaan regresi sederhana yang dicari adalah persamaan regresi sederhana X_5 atas X_1, X_2, X_3, X_4 dan X_5 serta X_4 atas X_1, X_2 dan X_4 dengan model persamaannya $X_i = a + bX_i$. Berikut hasil perhitungan uji linieritas dan persamaan regresi sederhana X_5 atas X_1, X_2, X_3, X_4 dan X_5 serta X_4 atas X_1, X_2 dan X_4 .

a. Uji linieritas dan keberartian regresi variabel X_5 atas X_1

Ringkasan analisis variansi yang menguji kelinieran dan keberartian persamaan regresi (X_5) atas (X_1). Persamaan regresi X_5 atas X_1 yaitu: $X_5 = 72,08 + 0,21X_1$

Tabel. 4.14 Ringkasan Anava Uji Linieritas X_5 atas X_1

Varians	JK	Db	RJK	F _{hit}	F _{tab}
---------	----	----	-----	------------------	------------------

Total	1662704	186			
Regresi (a)	1626245,51	1	1626245,51		
Regresi (b)	2414,47	1	2414,47	13,05	3,89
Sisa (S)	34044,03	184	185,02		
Galat/kel (G)	13817,75	54	255,88		
Tuna Cocok (TC)	20226,28	130	155,587	0,61	1,49

Dari tabel 4.14 di atas, dapat dilihat bahwa f_{tabel} dengan db 54: 130 pada taraf signifikansi 5% adalah 1,49 sedangkan f_{hitung} yang diperoleh 0,61. Ternyata $f_{\text{hitung}} < f_{\text{tabel}}$ ($0,61 < 1,49$) sehingga dapat disimpulkan bahwa persamaan regresi: $X_5 = 72,08 + 0,21X_1$ adalah **linier**. Selanjutnya, untuk uji keberartian persamaan regresi, f_{tabel} dengan dk (1:184) pada taraf signifikansi 5% adalah 3,89, sedangkan f_{hitung} yang diperoleh = 13,03 ternyata $f_{\text{hitung}} > f_{\text{tabel}}$ ($13,03 > 3,89$). Dari hasil ini dapat disimpulkan bahwa persamaan regresinya adalah **berarti**.

Dengan demikian koefisien arah persamaan regresi X_5 atas X_1 mempunyai hubungan yang linier dan berarti pada taraf signifikansi 5%.

b. Uji linieritas dan keberartian regresi variabel X_5 atas X_2

Ringkasan analisis variansi yang menguji kelinieran dan keberartian persamaan regresi (X_5) atas (X_2). Persamaan regresi X_5 atas X_2 yaitu: $X_5 = 26,08 + 0,40X_2$.

Tabel. 4.15 Ringkasan Anava Uji Linieritas X_5 atas X_2

Varians	JK	Db	RJK	F_{hit}	F_{tab}
---------	----	----	-----	------------------	------------------

Total	1662704	186			
Regresi (a)	1626245,51	1	1626245,51		
Regresi (b)	4757,91	1	4757,91	27,62	3,89
Sisa (S)	31700,59	184	172,29		
Galat/kel (G)	23086,13	42	549,67		
Tuna Cocok (TC)	8614,45	142	60,665	0,11	1,55

Dari tabel 4.15 di atas, dapat dilihat bahwa f_{tabel} dengan db 42 : 142 pada taraf signifikansi 5% adalah 1,66 sedangkan f_{hitung} yang diperoleh 0,86. Ternyata $f_{\text{hitung}} < f_{\text{tabel}}$ ($0,86 < 1,66$) sehingga dapat disimpulkan bahwa persamaan regresi : $X_5 = 26,08 + 0,40X_2$ adalah **linier**. Selanjutnya, untuk uji keberartian persamaan regresi, f_{tabel} dengan dk (1:184) pada taraf signifikansi 5% adalah 3,89, sedangkan f_{hitung} yang diperoleh = 11,56 ternyata $f_{\text{hitung}} > f_{\text{tabel}}$ ($27,62 > 3,89$). Dari hasil ini dapat disimpulkan bahwa persamaan regresinya adalah **berarti**.

Dengan demikian koefisien arah persamaan regresi X_5 atas X_2 mempunyai hubungan yang linier dan berarti pada taraf signifikansi 5%.

c. Uji linieritas dan keberartian regresi variabel X_5 atas X_3

Ringkasan analisis variansi yang menguji kelinieran dan keberartian persamaan regresi (X_5) atas (X_3). Persamaan regresi X_5 atas X_3 yaitu: $X_5 = 25,84 + 0,43 X_3$.

Tabel. 4.16 Ringkasan Anava Uji Linieritas X_5 atas X_3

Varians	JK	Db	RJK	F_{hit}	F_{tab}
---------	----	----	-----	------------------	------------------

Total	1662704	186			
Regresi (a)	1626245,51	1	1626245,51		
Regresi (b)	4504,14	1	4504,14	25,94	3,89
Sisa (S)	31954,36	184	173,66		
Galat/kel (G)	18924,67	37	511,48		
Tuna Cocok (TC)	13029,69	147	88,637	0,17	1,59

Dari tabel 4.16 di atas, dapat dilihat bahwa f_{tabel} dengan db 37 : 147 pada taraf signifikansi 5% adalah 1,59 sedangkan f_{hitung} yang diperoleh 0,28. Ternyata $f_{\text{hitung}} < f_{\text{tabel}}$ ($0,17 < 1,59$) sehingga dapat disimpulkan bahwa persamaan regresi : $X_5 = 25,84 + 0,43 X_3$ adalah **linier**. Selanjutnya, untuk uji keberartian persamaan regresi, f_{tabel} dengan dk (1:184) pada taraf signifikansi 5% adalah 3,89, sedangkan f_{hitung} yang diperoleh = 24,82 ternyata $f_{\text{hitung}} > f_{\text{tabel}}$ ($25,94 > 3,89$). Dari hasil ini dapat disimpulkan bahwa persamaan regresinya adalah **berarti**.

Dengan demikian koefisien arah persamaan regresi X_5 atas X_2 mempunyai hubungan yang linier dan berarti pada taraf signifikansi 5%.

d. Uji linieritas dan keberartian regresi variabel X_5 atas X_4

Ringkasan analisis variansi yang menguji kelinieran dan keberartian persamaan regresi (X_5) atas (X_4). Persamaan regresi X_5 atas X_4 yaitu: $X_5 = 49,22 + 0,34X_4$.

Tabel. 4.17 Ringkasan Anava Uji Linieritas X_5 atas X_4

Varians	JK	Db	RJK	F_{hit}	F_{tab}
---------	----	----	-----	------------------	------------------

Total	1662704	186			
Regresi (a)	1626245,51	1	1626245,51		
Regresi (b)	4023,43	1	4023,43	22,82	3,89
Sisa (S)	32435,06	184	176,28		
Galat/kel (G)	24871,12	39	637,72		
Tuna Cocok (TC)	7563,95	145	52,165	0,08	1,57

Dari tabel 4.17 di atas, dapat dilihat bahwa f_{tabel} dengan db 39 : 145 pada taraf signifikansi 5% adalah 1,57 sedangkan f_{hitung} yang diperoleh 0,08. Ternyata $f_{\text{hitung}} < f_{\text{tabel}}$ ($0,08 < 1,57$) sehingga dapat disimpulkan bahwa persamaan regresi: $X_5 = 49,22 + 0,34X_4$ adalah **linier**. Selanjutnya, untuk uji keberartian persamaan regresi, f_{tabel} dengan dk (1:184) pada taraf signifikansi 5% adalah 3,89, sedangkan f_{hitung} yang diperoleh = 22,82 ternyata $f_{\text{hitung}} > f_{\text{tabel}}$ ($22,82 > 3,89$). Dari hasil ini dapat disimpulkan bahwa persamaan regresinya adalah **berarti**.

Dengan demikian koefisien arah persamaan regresi X_5 atas X_4 mempunyai hubungan yang linier dan berarti pada taraf signifikansi 5%.

e. Uji linieritas dan keberartian regresi variabel X_4 atas X_1

Ringkasan analisis variansi yang menguji kelinieran dan keberartian persamaan regresi (X_4) atas (X_1). Persamaan regresi X_4 atas X_1 yaitu: $X_4 = 110,18 + 0,20X_1$

Tabel. 4.18 Ringkasan Anava Uji Linieritas X_4 atas X_1

Varians	JK	Db	RJK	F _{hit}	F _{tab}
Total	3182800	186			
Regresi (a)	3148081,74	1	3148081,74		
Regresi (b)	2085,26	1	2085,26	11,76	3,89
Sisa (S)	32633,00	184	177,35		
Galat/kel (G)	15557,04	54	288,09		
Tuna Cocok (TC)	17075,97	130	131,354	0,46	1,49

Dari tabel 4.18 di atas, dapat dilihat bahwa f_{tabel} dengan db 54 : 130 pada taraf signifikansi 5% adalah 1,49 sedangkan f_{hitung} yang diperoleh 0,46. Ternyata $f_{\text{hitung}} < f_{\text{tabel}}$ ($0,46 < 1,49$) sehingga dapat disimpulkan bahwa persamaan regresi : $X_4 = 110,18 + 0,20X_1$ adalah **linier**. Selanjutnya, untuk uji keberartian persamaan regresi, f_{tabel} dengan dk (1:184) pada taraf signifikansi 5% adalah 3,89, sedangkan f_{hitung} yang diperoleh = 11,76 ternyata $f_{\text{hitung}} > f_{\text{tabel}}$ ($11,76 > 3,89$). Dari hasil ini dapat disimpulkan bahwa persamaan regresinya adalah berarti.

Dengan demikian koefisien arah persamaan regresi X_4 atas X_1 mempunyai hubungan yang linier dan berarti pada taraf signifikansi 5%.

f. Uji linieritas dan keberartian regresi variabel X_4 atas X_2

Ringkasan analisis variansi yang menguji kelinieran dan keberartian persamaan regresi (X_4) atas (X_2). Persamaan regresi X_4 atas X_2 yaitu: $X_5 = 70,77 + 0,36X_2$

Tabel. 4.19. Ringkasan Anava Uji Linieritas X_4 atas X_2

Varians	JK	Db	RJK	F _{hit}	F _{tab}
Total	3182800	186			
Regresi (a)	3148081,74	1	3148081,74		
Regresi (b)	3683,52	1	3683,52	21,84	3,89
Sisa (S)	31034,74	184	168,67		
Galat/kel (G)	18817,61	42	448,04		
Tuna Cocok (TC)	12217,13	142	86,036	0,19	1,55

Dari tabel 4.19 di atas, dapat dilihat bahwa f_{tabel} dengan db 42 : 142 pada taraf signifikansi 5% adalah 1,55 sedangkan f_{hitung} yang diperoleh 0,19. Ternyata $f_{\text{hitung}} < f_{\text{tabel}}$ ($0,19 < 1,55$) sehingga dapat disimpulkan bahwa persamaan regresi : $X_5 = 70,77 + 0,36X_2$ adalah **linier**. Selanjutnya, untuk uji keberartian persamaan regresi, f_{tabel} dengan dk (1:184) pada taraf signifikansi 5% adalah 3,89, sedangkan f_{hitung} yang diperoleh = 21,84 ternyata $f_{\text{hitung}} > f_{\text{tabel}}$ ($21,84 > 3,89$). Dari hasil ini dapat disimpulkan bahwa persamaan regresinya adalah berarti.

Dengan demikian koefisien arah persamaan regresi X_4 atas X_2 mempunyai hubungan yang linier dan berarti pada taraf signifikansi 5%.

g. Uji linieritas dan keberartian regresi variabel X_4 atas X_3

Ringkasan analisis variansi yang menguji kelinieran dan keberartian persamaan regresi (X_4) atas (X_3). Persamaan regresi X_4 atas X_3 yaitu: $X_4 = 81,73 + 0,30X_3$

Tabel. 4.20. Ringkasan Anava Uji Linieritas X_4 atas X_3

Varians	JK	Db	RJK	F _{hit}	F _{tab}
Total	3182800	186			
Regresi (a)	3148081,74	1	3148081,74		
Regresi (b)	2301,16	1	2301,16	13,06	3,89
Sisa (S)	32417,10	184	176,18		
Galat/kel (G)	18478,57	37	499,42		
Tuna Cocok (TC)	13938,53	147	94,820	0,19	1,59

Dari tabel 4.20 di atas, dapat dilihat bahwa f_{tabel} dengan db 37 : 147 pada taraf signifikansi 5% adalah 1,59 sedangkan f_{hitung} yang diperoleh 0,19. Ternyata $f_{\text{hitung}} < f_{\text{tabel}}$ ($0,19 < 1,59$) sehingga dapat disimpulkan bahwa persamaan regresi : $X_4 = 81,73 + 0,30X_3$ adalah **linier**. Selanjutnya, untuk uji keberartian persamaan regresi, f_{tabel} dengan dk (1:184) pada taraf signifikansi 5% adalah 3,89, sedangkan f_{hitung} yang diperoleh = 13,06 ternyata $f_{\text{hitung}} > f_{\text{tabel}}$ ($13,06 > 3,89$). Dari hasil ini dapat disimpulkan bahwa persamaan regresinya adalah berarti.

Dengan demikian koefisien arah persamaan regresi X_4 atas X_3 mempunyai hubungan yang linier dan berarti pada taraf signifikansi 5%.

D. Uji Korelasi Antar Variabel

Sebelum dilakukan perhitungan analisis jalur (*path analysis*) terlebih dahulu dilakukan perhitungan/pengujian korelasi antar variabel penelitian.

a. Uji Korelasi Variabel X_1 dengan X_2

Dari perhitungan uji korelasi variabel X_1 dengan X_2 diperoleh $r_{\text{hitung}} = 0,040$ sedangkan r_{tabel} dengan $N = 186$ dan taraf signifikansi 5% sebesar 0,143. Dengan demikian harga $r_{\text{hitung}} < r_{\text{tabel}}$ ($0,040 < 0,143$).

Selanjutnya dilakukan uji keberartian korelasi dengan menggunakan uji-t. Dengan harga $r_{hitung} = 0,040$ diperoleh $t_h = 0,542$. Dari daftar distribusi t dengan $dk = 184$ dan taraf signifikansi 5% diperoleh $t_{tabel} = 1,653$. Dengan demikian ternyata bahwa $t_{hitung} < t_{tabel}$ ($0,542 < 1,653$). Sehingga dapat disimpulkan bahwa tidak terdapat hubungan yang positif dan signifikan antara variabel X_1 dengan X_2 .

b. Uji Korelasi Variabel X_1 dengan X_4

Dari perhitungan uji korelasi variabel X_1 dengan X_4 diperoleh $r_{hitung} = 0,245$ sedangkan r_{tabel} dengan $N = 186$ dan taraf signifikansi 5% sebesar 0,143. Dengan demikian harga $r_{hitung} > r_{tabel}$ ($0,245 > 0,143$). Selanjutnya dilakukan uji keberartian korelasi dengan menggunakan uji-t. Dengan harga $r_{hitung} = 0,245$ diperoleh $t_h = 3,448$. Dari daftar distribusi t dengan $dk = 184$ dan taraf signifikansi 5% diperoleh $t_{tabel} = 1,653$. Dengan demikian ternyata bahwa $t_{hitung} > t_{tabel}$ ($3,448 > 1,653$). Sehingga dapat disimpulkan bahwa terdapat hubungan yang positif dan signifikan antara variabel X_1 dengan X_4 .

c. Uji Korelasi X_1 dengan X_5

Dari perhitungan uji korelasi variabel X_1 dengan X_5 diperoleh $r_{hitung} = 0,257$ sedangkan r_{tabel} dengan $N = 186$ dan taraf signifikansi 5% sebesar 0,195. Dengan demikian harga $r_{hitung} > r_{tabel}$ ($0,257 > 0,143$). Selanjutnya dilakukan uji keberartian korelasi dengan menggunakan uji-t. Dengan harga $r_{hitung} = 0,257$ diperoleh $t_h = 3,632$. Dari daftar distribusi t dengan $dk = 184$ dan taraf signifikansi 5% diperoleh $t_{tabel} = 1,653$. Dengan demikian ternyata bahwa $t_{hitung} > t_{tabel}$ ($3,632 > 1,653$). Sehingga dapat disimpulkan bahwa terdapat hubungan yang positif dan signifikan antara variabel X_1 dengan X_5 .

d. Uji Korelasi X_2 dan X_3

Dari perhitungan uji korelasi variabel X_2 dengan X_3 diperoleh $r_{hitung} = 0,140$ sedangkan r_{tabel} dengan $N = 186$ dan taraf signifikansi 5% sebesar 0,143. Dengan demikian harga $r_{hitung} > r_{tabel}$ ($0,140 < 0,143$). Selanjutnya dilakukan uji keberartian korelasi dengan menggunakan uji-t. Dengan harga $r_{hitung} = 0,140$ diperoleh $t_h = 1,934$. Dari daftar distribusi t dengan $dk = 184$ dan taraf signifikansi 5% diperoleh $t_{tabel} = 1,653$. Dengan demikian ternyata bahwa $t_{hitung} > t_{tabel}$ ($1,934 > 1,653$). Sehingga dapat disimpulkan bahwa terdapat hubungan yang positif dan signifikan antara variabel X_2 dengan X_3 .

e. Uji Korelasi X_2 dan X_5

Dari perhitungan uji korelasi variabel X_2 dengan X_5 diperoleh $r_{hitung} = 0,361$ sedangkan r_{tabel} dengan $N = 186$ dan taraf signifikansi 5% sebesar 0,143. Dengan demikian harga $r_{hitung} > r_{tabel}$ ($0,361 > 0,143$). Selanjutnya dilakukan uji keberartian korelasi dengan menggunakan uji-t. Dengan harga $r_{hitung} = 0,361$ diperoleh $t_h = 5,284$. Dari daftar distribusi t dengan $dk = 184$ dan taraf signifikansi 5% diperoleh $t_{tabel} = 1,653$. Dengan demikian ternyata bahwa $t_{hitung} > t_{tabel}$ ($5,284 > 1,653$). Sehingga dapat disimpulkan bahwa terdapat hubungan yang positif dan signifikan antara variabel X_2 dengan X_5 .

f. Uji Korelasi X_3 dan X_4

Dari perhitungan uji korelasi variabel X_3 dengan X_4 diperoleh $r_{hitung} = 0,257$ sedangkan r_{tabel} dengan $N = 186$ dan taraf signifikansi 5% sebesar 0,143. Dengan demikian harga $r_{hitung} > r_{tabel}$ ($0,257 > 0,143$). Selanjutnya dilakukan uji keberartian korelasi dengan menggunakan uji-t. Dengan harga $r_{hitung} = 0,257$ diperoleh $t_h = 3,634$. Dari daftar distribusi t dengan $dk = 184$ dan taraf signifikansi 5% diperoleh $t_{tabel} = 1,653$. Dengan demikian ternyata bahwa $t_{hitung} > t_{tabel}$ ($3,634 > 1,653$). Sehingga dapat

disimpulkan bahwa terdapat hubungan yang positif dan signifikan antara variabel X_3 dengan X_4 .

g. Uji Korelasi X_3 dan X_5

Dari perhitungan uji korelasi variabel X_3 dengan X_5 diperoleh $r_{hitung} = 0,351$ sedangkan r_{tabel} dengan $N = 186$ dan taraf signifikansi 5% sebesar 0,143. Dengan demikian harga $r_{hitung} > r_{tabel}$ ($0,351 > 0,143$). Selanjutnya dilakukan uji keberartian korelasi dengan menggunakan uji-t. Dengan harga $r_{hitung} = 0,351$ diperoleh $t_h = 5,120$. Dari daftar distribusi t dengan $dk = 184$ dan taraf signifikansi 5% diperoleh $t_{tabel} = 1,653$. Dengan demikian ternyata bahwa $t_{hitung} > t_{tabel}$ ($5,120 > 1,653$). Sehingga dapat disimpulkan bahwa terdapat hubungan yang positif dan signifikan antara variabel X_3 dengan X_5 .

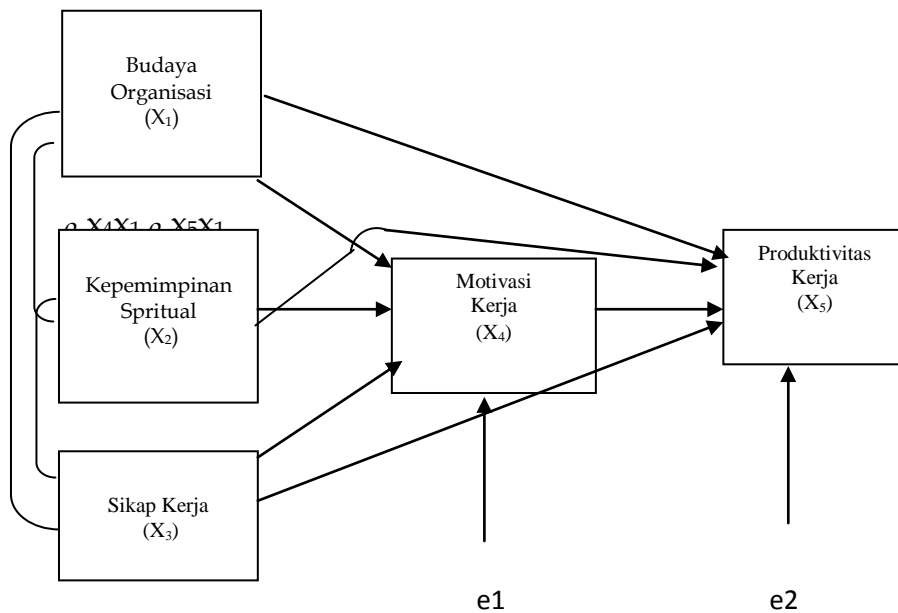
h. Uji Korelasi X_4 dan X_5

Dari perhitungan uji korelasi variabel X_4 dengan X_5 diperoleh $r_{hitung} = 0,332$ sedangkan r_{tabel} dengan $N = 186$ dan taraf signifikansi 5% sebesar 0,143. Dengan demikian harga $r_{hitung} > r_{tabel}$ ($0,332 > 0,143$). Selanjutnya dilakukan uji keberartian korelasi dengan menggunakan uji-t. Dengan harga $r_{hitung} = 0,332$ diperoleh $t_h = 4,803$. Dari daftar distribusi t dengan $dk = 184$ dan taraf signifikansi 5% diperoleh $t_{tabel} = 1,653$. Dengan demikian ternyata bahwa $t_{hitung} > t_{tabel}$ ($4,803 > 1,653$). Sehingga dapat disimpulkan bahwa terdapat hubungan yang positif dan signifikan antara variabel X_4 dengan X_5 .

E. Pengujian Hipotesis

Sesuai dengan model teoretis yang dikembangkan dalam penelitian ini, ada sebelas hipotesis yang diuji dengan analisis jalur. Secara diagramatik diagram jalur yang menggambarkan struktur hubungan

kausal antara variabel eksogenous dengan variabel endogenous dibuat seperti pada Gambar 4.5 berikut.



Gambar 4.7: Diagram Jalur Variabel Penelitian

Keterangan:

X_1 = Budaya organisasi

X_2 = Kepemimpinan Spritual

X_3 = Sikap Kerja

X_4 = Motivasi Kerja

X_5 = Produktivitas Kerja Dosen

Sesuai Gambar 4.7 diagram jalur di atas, dibuat 2 buah persamaan struktural, dimana persamaan strukturalnya dapat dilihat sebagai berikut:

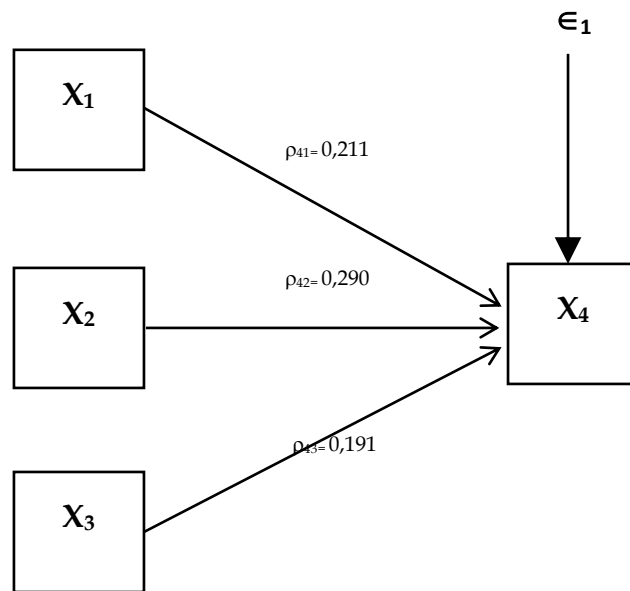
$$1. X_4 = \rho_{41} \cdot X_1 + \rho_{42} \cdot X_2 + \rho_{43} \cdot X_3 + \epsilon_1$$

(Persamaan Struktural 1)

$$2. X_5 = \rho_{51} \cdot X_1 + \rho_{52} \cdot X_2 + \rho_{53} \cdot X_3 + \rho_{54} \cdot X_4 + \epsilon_2$$

(Persamaan Struktural II)

1. Uji Keseluruhan Struktur 1 (Model 1)



Persamaan struktur 1.

$$X_4 = \rho_{41} \cdot X_1 + \rho_{42} \cdot X_2 + \rho_{43} \cdot X_3 + \epsilon_1$$

Dari persamaan 4,5 dan 6 sebagai berikut:

$$0,245 = \rho_{41} + \rho_{42} \cdot 0,040 + \rho_{43} \cdot 0,120 \dots\dots\dots (4)$$

$$0,326 = \rho_{42} + \rho_{41} \cdot 0,040 + \rho_{43} \cdot 0,140 \dots\dots\dots (5)$$

$$0,257 = \rho_{43} + \rho_{41} \cdot 0,120 + \rho_{42} \cdot 0,140 \dots\dots\dots (6)$$

dengan menggunakan matriks akan di dapat ρ_{41} , ρ_{42} , dan ρ_{43} yaitu:

$$\begin{vmatrix} 1 & 0,04 & 0,12 \\ 0,04 & 1 & 0,14 \\ 0,12 & 0,14 & 1 \end{vmatrix} \begin{vmatrix} \rho_{41} \\ \rho_{42} \\ \rho_{43} \end{vmatrix} = \begin{vmatrix} 0,25 \\ 0,33 \\ 0,26 \end{vmatrix}$$

$$\begin{vmatrix} 1 & 0,04 & 0,12 \\ 0,04 & 1 & 0,14 \\ 0,12 & 0,14 & 1 \end{vmatrix} \begin{vmatrix} 1 \\ 0,04 \\ 0,12 \end{vmatrix} = \begin{vmatrix} 0,25 \\ 0,33 \\ 0,26 \end{vmatrix}$$

$$\begin{aligned}
 \Delta &= \left| \begin{array}{ccc|c|c} 0,04 & 1 & 0,14 & 0,04 & 1 \\ 0,12 & 0,14 & 1 & 0,12 & 0,14 \end{array} \right| \\
 &= 1 \quad 0,00067 \quad 0,001 \quad - \quad 0,002 \quad 0,020 \quad 0,014 \\
 &= 1,001 \quad - \quad 0,036 \\
 &= 0,966
 \end{aligned}$$

$$\begin{aligned}
 \Delta \rho_{41} &= \left| \begin{array}{ccc|c|c} 0,25 & 0,04 & 0,12 & 0,25 & 0,04 \\ 0,33 & 1 & 0,14 & 0,33 & 1 \\ 0,26 & 0,14 & 1 & 0,26 & 0,14 \end{array} \right| \\
 &= 0,25 \quad 0,001 \quad 0,005 \quad - \quad 0,013 \quad 0,005 \quad 0,031 \\
 &= 0,252 \quad - \quad 0,049 \\
 &= 0,203
 \end{aligned}$$

$$\rho_{41} = 0,211$$

$$\begin{aligned}
 \Delta \rho_{42} &= \left| \begin{array}{ccc|c|c} 1 & 0,25 & 0,12 & 1 & 0,25 \\ 0,04 & 0,33 & 0,14 & 0,04 & 0,33 \\ 0,12 & 0,26 & 1 & 0,12 & 0,26 \end{array} \right| \\
 &= 0,33 \quad 0,004 \quad 0,001 \quad - \quad 0,010 \quad 0,036 \quad 0,005 \\
 &= 0,331 \quad - \quad 0,051 \\
 &= 0,281
 \end{aligned}$$

$$\rho_{42} = 0,290$$

$$\Delta\rho_{43} \left| \begin{array}{ccc|cc} 1 & 0,04 & 0,25 & 1 & 0,04 \\ 0,04 & 1 & 0,33 & 0,04 & 1 \\ 0,12 & 0,14 & 0,26 & 0,12 & 0,14 \end{array} \right|$$

$$= \begin{array}{cccccc} 0,26 & 0,002 & 0,001 & - & 0,000 & 0,046 & 0,029 \end{array}$$

$$= \begin{array}{ccc} 0,260 & - & 0,075 \end{array}$$

$$= 0,185$$

$$\rho_{43} = 0,191$$

Uji Struktur I

Hipotesis 1

Hipotesis yang diajukan adalah:

$$H_0: \rho_{41} \leq 0$$

$$H_a: \rho_{41} > 0$$

Dari perhitungan koefisien jalur antara X_1 terhadap X_4 diperoleh $\rho_{41} = 0,211$ dan harga $t_{hitung} = 2,938$. Untuk $N = 186$ pada taraf signifikansi 5% diperoleh $t_{tabel} = 1,653$. Hasil perhitungan menghasilkan $t_{hitung} > t_{tabel}$ ($2,938 > 1,653$). Dengan demikian H_0 ditolak dan H_a diterima, sehingga dapat disimpulkan bahwa Budaya organisasi berpengaruh langsung terhadap Motivasi kerja dapat diterima.

Hipotesis 2

Hipotesis yang diajukan adalah:

$$H_0: \rho_{43} \leq 0$$

$$H_a : \rho_{42} > 0$$

Dari perhitungan koefisien jalur antara X_2 terhadap X_4 diperoleh $\rho_{42} = 0,290$ dan harga $t_{hitung} = 4,140$. Untuk $N = 186$ pada taraf signifikansi 5% diperoleh $t_{tabel} = 1,653$. Hasil perhitungan menghasilkan $t_{hitung} > t_{tabel}$ ($4,140 > 1,653$). Dengan demikian H_0 ditolak dan H_a diterima, sehingga dapat disimpulkan bahwa Kepemimpinan spritual berpengaruh langsung terhadap Motivasi kerja dapat diterima.

Hipotesis 3

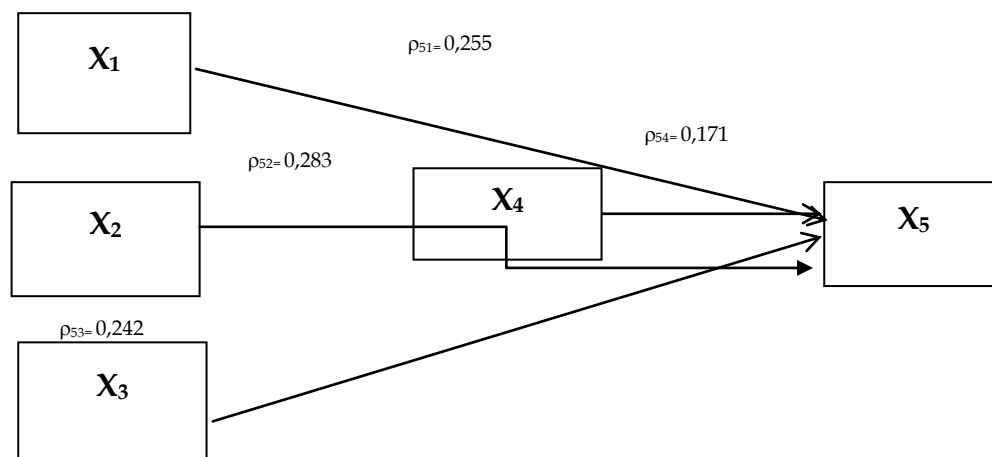
Hipotesis yang diajukan adalah:

$$H_0: \rho_{43} \leq 0$$

$$H_a : \rho_{43} > 0$$

Dari perhitungan koefisien jalur antara X_3 terhadap X_4 diperoleh $\rho_{43} = 0,190$ dan harga $t_{hitung} = 2,660$. Untuk $N = 186$ pada taraf signifikansi 5% diperoleh $t_{tabel} = 1,653$. Hasil perhitungan menghasilkan $t_{hitung} > t_{tabel}$ ($2,660 > 1,653$). Dengan demikian H_0 ditolak dan H_a diterima, sehingga dapat disimpulkan bahwa Sikap kerja berpengaruh langsung terhadap Motivasi kerja dapat diterima.

2. Uji Keseluruhan Struktur 2 (Model 2)



Persamaan struktur 2.

$$X_5 = \rho_{51} \cdot X_1 + \rho_{52} \cdot X_2 + \rho_{53} \cdot X_3 + \rho_{54} \cdot X_4 + \epsilon_2$$

Dari persamaan 7,8,9, dan 10 sebagai berikut:

$$0,257 = \rho_{51} + \rho_{52} \cdot 0,040 + \rho_{53} \cdot 0,120 + \rho_{54} \cdot 0,245 \dots \dots \dots (7)$$

$$0,361 = \rho_{51} \cdot 0,040 + \rho_{52} + \rho_{53} \cdot 0,140 + \rho_{54} \cdot 0,326 \dots \dots \dots (8)$$

$$0,351 = \rho_{51} \cdot 0,120 + \rho_{52} \cdot 0,140 + \rho_{53} + \rho_{54} \cdot 0,257 \dots \dots \dots (9)$$

$$0,332 = \rho_{51} \cdot 0,245 + \rho_{52} \cdot 0,326 + \rho_{53} \cdot r_{34} + \rho_{54} \dots \dots \dots (10)$$

dengan menggunakan matriks akan di dapat $\rho_{51}, \rho_{52}, \rho_{53}$, dan ρ_{54} yaitu:

1	0,04	0,12	0,25	p51	0,26
0,04	1	0,14	0,33	p52	0,36
0,12	0,14	1	0,26	p53	0,35
0,25	0,33	0,26	1	p54	0,33

$$\Delta = \left| \begin{array}{cccc|ccc} 1 & 0,04 & 0,12 & 0,25 & 1 & 0,04 & 0,12 \\ 0,04 & 1 & 0,14 & 0,33 & 0,04 & 1 & 0,14 \\ 0,12 & 0,14 & 1 & 0,26 & 0,12 & 0,14 & 1 \end{array} \right|$$

$$\begin{array}{l}
\left| \begin{array}{cccc} 0,25 & 0,33 & 0,26 & 1 \end{array} \right| \left| \begin{array}{ccc} 0,25 & 0,33 & 0,26 \end{array} \right| \\
= \quad 1 \quad 0,00035 \quad 0,002 \quad 0,000352 \quad - \quad 0,014 \quad 0,000 \quad 0,1061 \quad 0,0012 \\
= \quad 1,002 \quad - \quad 0,122 \\
= \quad 0,880
\end{array}$$

$$\begin{array}{l}
\left| \begin{array}{cccc} 0,26 & 0,04 & 0,12 & 0,25 \end{array} \right| \left| \begin{array}{ccc} 0,26 & 0,04 & 0,12 \end{array} \right| \\
\rho_{51} \left| \begin{array}{cccc} 0,36 & 1 & 0,14 & 0,33 \\ 0,35 & 0,14 & 1 & 0,26 \\ 0,33 & 0,26 & 0,26 & 1 \end{array} \right| \left| \begin{array}{ccc} 0,36 & 1 & 0,14 \\ 0,35 & 0,14 & 1 \\ 0,33 & 0,26 & 0,26 \end{array} \right| \\
= \quad 0,211 \quad 0,000 \quad 0,004 \quad 0,0032 \quad - \quad 0,042 \quad 0,001 \quad 0,0216 \quad 0,0016 \\
= \quad 0,265 \quad - \quad 0,066 \\
= \quad 0,198
\end{array}$$

$$\rho_{51} = 0,225$$

$$\begin{array}{l}
\left| \begin{array}{cccc} 1 & 0,26 & 0,12 & 0,25 \\ 0,04 & 0,36 & 0,14 & 0,33 \\ 0,12 & 0,35 & 1 & 0,26 \\ 0,25 & 0,33 & 0,26 & 1 \end{array} \right| \left| \begin{array}{ccc} 1 & 0,26 & 0,12 \\ 0,04 & 0,36 & 0,14 \\ 0,12 & 0,35 & 1 \\ 0,25 & 0,33 & 0,26 \end{array} \right| \\
= \quad 0,361 \quad 0,002 \quad 0,002 \quad 0,001 \quad - \quad 0,005 \quad 0,001 \quad 0,108 \quad 0,003 \\
= \quad 0,366 \quad - \quad 0,117 \\
= \quad 0,283
\end{array}$$

$$\rho_{52} = 0,283$$

ρ_{53}	1	0,04	0,26	0,25	1	0,040	0,26
	0,04	1	0,36	0,33	0,040	1	0,36
	0,12	0,14	0,35	0,26	0,120	0,140	0,35
	0,25	0,33	0,33	1	0,245	0,326	0,33

$$= \begin{matrix} 0,351 & 0,001 & 0,003 & 0,000 & - & 0,031 & 0,000 & 0,037 & 0,003 \end{matrix}$$

$$= \begin{matrix} 0,356 & - & 0,071 \end{matrix}$$

$$= 0,285$$

$$\rho_{53} = 0,323$$

ρ_{54}	1	0,04	0,04	0,26	1	0,04	0,04
	0,04	1,00	0,14	0,36	0,04	1	0,14
	0,12	0,14	1	0,35	0,12	0,14	1
	0,25	0,33	0,26	0,33	0,25	0,33	0,26

$$= \begin{matrix} 0,257 & 0,000 & 0,001 & 0,000 & - & 0,002 & 0,000 & 0,118 & 0,001 \end{matrix}$$

$$= \begin{matrix} 0,334 & - & 0,121 \end{matrix}$$

$$= 0,213$$

$$\rho_{54} = 0,242$$

Uji Struktur 2

Hipotesis 4

Hipotesis yang diajukan adalah:

$$H_o : \rho_{51} \leq 0$$

$$H_a : \rho_{51} > 0$$

Dari perhitungan koefisien jalur antara X_1 terhadap X_5 diperoleh $\rho_{51} = 0,225$ dan harga $t_{hitung} = 3,153$ Untuk $N = 186$ pada taraf signifikansi 5% diperoleh $t_{tabel} = 1,653$. Hasil perhitungan menghasilkan $t_{hitung} > t_{tabel}$ ($3,153 > 1,653$). Dengan demikian H_o ditolak dan H_a diterima, sehingga dapat disimpulkan bahwa Budaya organisasi berpengaruh langsung terhadap Produktivitas kerja dosen Universitas Islam Sumatera Utara dapat diterima.

Hipotesis 5

Hipotesis yang diajukan adalah:

$$H_o : \rho_{52} \leq 0$$

$$H_a : \rho_{52} > 0$$

Dari perhitungan koefisien jalur antara X_2 terhadap X_5 diperoleh $\rho_{52} = 0,283$ dan harga $t_{hitung} = 4,020$ Untuk $N = 186$ pada taraf signifikansi 5% diperoleh $t_{tabel} = 1,653$. Hasil perhitungan menghasilkan $t_{hitung} > t_{tabel}$ ($4,020 > 1,653$). Dengan demikian H_o ditolak dan H_a diterima, sehingga dapat disimpulkan bahwa Kepemimpinan spritual berpengaruh langsung terhadap Produktivitas kerja dosen Universitas Islam Sumatera Utaradapat diterima.

Hipotesis 6

Hipotesis yang diajukan adalah:

$$H_0 : \rho_{53} \leq 0$$

$$H_a : \rho_{53} > 0$$

Dari perhitungan koefisien jalur antara X_3 terhadap X_5 diperoleh $\rho_{42} = 0,242$ dan harga $t_{hitung} = 4,662$ Untuk $N = 186$ pada taraf signifikansi 5% diperoleh $t_{tabel} = 1,653$. Hasil perhitungan menghasilkan $t_{hitung} > t_{tabel}$ ($4,662 > 1,653$). Dengan demikian H_0 ditolak dan H_a diterima, sehingga dapat disimpulkan bahwa Sikap kerjaberpengaruh langsung terhadap Produktivitas kerja dosen Universitas Islam Sumatera Utara dapat diterima.

Hipotesis 7

Hipotesis yang diajukan adalah:

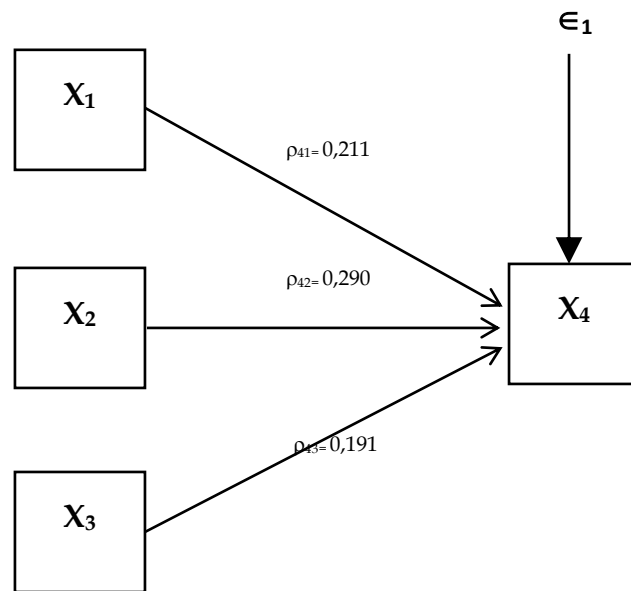
$$H_0 : \rho_{54} \leq 0$$

$$H_a : \rho_{54} > 0$$

Dari perhitungan koefisien jalur antara X_4 terhadap X_5 diperoleh $\rho_{42} = 0,171$ dan harga $t_{hitung} = 3,400$ Untuk $N = 186$ pada taraf signifikansi 5% diperoleh $t_{tabel} = 1,653$. Hasil perhitungan menghasilkan $t_{hitung} > t_{tabel}$ ($3,400 > 1,653$). Dengan demikian H_0 ditolak dan H_a diterima, sehingga dapat disimpulkan bahwa Motivasi kerjaberpengaruh langsung terhadap Produktivitas kerja dosen Universitas Islam Sumatera Utara dapat diterima.

3. Menguji Koefisien Jalur

Sub Struktur Pertama (X_1, X_2 dan X_3 terhadap X_4)



- a. Uji secara keseluruhan sub struktur pertama
 Besar koefisien determinasi R^2 (kontribusi) X_1 ,
 X_2 dan X_3 secara simultan terhadap X_4

$$\begin{aligned}
 R^2_{4(123)} &= \rho_{41} \cdot r_{14} + \rho_{42} \cdot r_{24} + \rho_{43} \cdot r_{34} \\
 &= (0,211 \times 0,245) + (0,290 \times 0,326) + (0,191 \times 0,257) \\
 &= 0,052 + 0,095 + 0,049 \\
 &= 0,196
 \end{aligned}$$

Besar residu koefisien determinasi $R^2_{3(12)}$

$$\begin{aligned}
 \epsilon_{3,12} &= 1 - R^2_{3(12)} \\
 &= 1 - 0,196 \\
 &= 0,804
 \end{aligned}$$

Menghitung F secara keseluruhan:

$$F = \frac{(N - k - z) R^2_{4,123}}{k (1 - R^2_{4,123})} = \frac{(186 - 3 - 1) 0,196}{2(1 - 0,196)} = 22,117$$

Hasil ini dikonsultasikan dengan F_{tabel} untuk $dk = 3:182$ pada taraf signifikansi 5% yakni 2,65. Dengan demikian diperoleh $F_{\text{hitung}} > F_{\text{tabel}}$ ($22,117 > 2,65$), maka dapat ditarik kesimpulan bahwa ada pengaruh yang signifikan antara X_1 , X_2 dan X_3 secara simultan terhadap X_4 .

b. Uji secara individual sub struktur pertama

1) Pengaruh X_1 terhadap X_4 :

$$t_{41} = \frac{\rho\sqrt{n-2}}{\sqrt{(1-r^2)}} = \frac{0,211\sqrt{186-2}}{\sqrt{(1-0,211^2)}} = 2,938$$

Dari hasil $t_{hitung\rho_{41}}$ dikonsultasikan dengan t_{tabel} $N=186$ yakni 1,653.

Dengan demikian $t_{hitung} > t_{tabel}$ ($2,938 > 1,653$), maka dapat disimpulkan bahwa jalur ρ_{31} **berarti**.

2) Pengaruh X_2 terhadap X_4 :

$$t_{42} = \frac{\rho\sqrt{n-2}}{\sqrt{(1-r^2)}} = \frac{0,290\sqrt{186-2}}{\sqrt{(1-0,290^2)}} = 4,140$$

Dari hasil $t_{hitung\rho_{32}}$ dikonsultasikan dengan t_{tabel} $N=186$ yakni 1,653. Dengan demikian $t_{hitung} > t_{tabel}$ ($4,140 > 1,653$), maka dapat disimpulkan bahwa jalur ρ_{42} **berarti**.

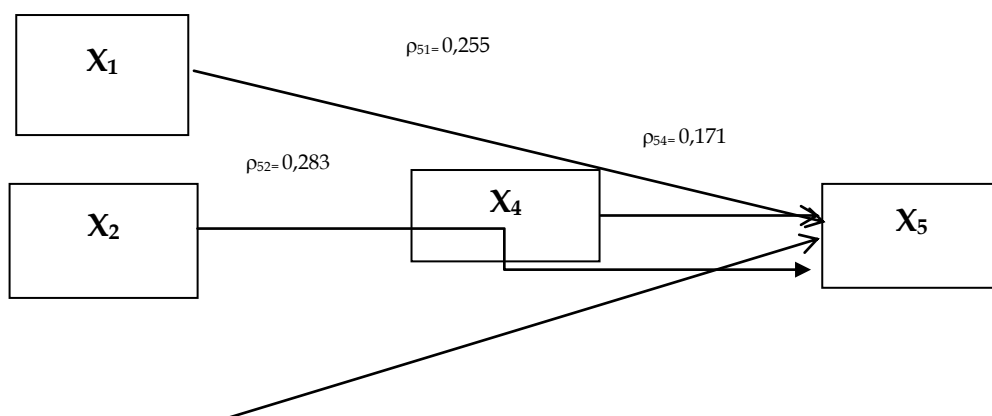
3) Pengaruh X_3 terhadap X_4 :

$$t_{42} = \frac{\rho\sqrt{n-2}}{\sqrt{(1-r^2)}} = \frac{0,191\sqrt{186-2}}{\sqrt{(1-0,191^2)}} = 2,660$$

Dari hasil $t_{hitung\rho_{32}}$ dikonsultasikan dengan t_{tabel} $N=186$ yakni 1,653.

Dengan demikian $t_{hitung} > t_{tabel}$ ($2,660 > 1,653$), maka dapat disimpulkan bahwa jalur ρ_{43} **berarti**.

Sub Struktur Kedua (X_1 dan X_2 dan X_3 terhadap X_4)



$$\rho_{53} = 0,242$$

X_3

a. Uji secara keseluruhan sub struktur kedua

Besar koefisien determinasi R^2 (kontribusi) X_1, X_2, X_3 dan X_4 secara simultan terhadap X_5

$$\begin{aligned} R^2_{6(12345)} &= \rho_{51} \cdot r_{15} + \rho_{52} \cdot r_{25} + \rho_{53} \cdot r_{35} + \rho_{54} \cdot r_{45} \\ &= (0,255 \times 0,257) + (0,283 \times 0,361) + (0,242 \times 0,351) + \\ &\quad (0,171 \times 0,332) \\ &= 0,058 + 0,102 + 0,114 + 0,080 \\ &= 0,354 \end{aligned}$$

Besar residu koefisien determinasi $R^2_{3(12)}$

$$\begin{aligned} \epsilon_{6,12345} &= 1 - R^2_{5(1234)} \\ &= 1 - 0,354 \\ &= 0,646 \end{aligned}$$

Menghitung F secara keseluruhan:

$$F = \frac{(N - k - z)R^2_{5.1234}}{k(1 - R^2_{5.1234})} = \frac{(186 - 4 - 1)0,354}{5(1 - 0,354)} = 19,849$$

Hasil ini dikonsultasikan dengan F_{tabel} untuk $dk = 4:181$ pada taraf signifikansi 5% yakni 2,65. Dengan demikian diperoleh $F_{\text{hitung}} > F_{\text{tabel}}$ ($19,849 > 2,65$), maka dapat ditarik kesimpulan bahwa ada pengaruh yang signifikan antara X_1, X_2, X_3, X_4 secara simultan terhadap X_5 .

b. Uji secara individual sub struktur kedua

1) Pengaruh X_1 terhadap X_5 :

$$t_{51} = \frac{\rho\sqrt{n-2}}{\sqrt{(1-r^2)}} = \frac{0,225\sqrt{186-2}}{\sqrt{(1-0,225^2)}} = 3,153$$

Dari hasil $t_{hitung\rho_{51}}$ dikonsultasikan dengan t_{tabel} $N= 186$ yakni 1,653. Dengan demikian $t_{hitung} > t_{tabel}$ (3,153 > 1,653), maka dapat disimpulkan bahwa jalur ρ_{51} **berarti**.

2) Pengaruh X_2 terhadap X_5 :

$$t_{52} = \frac{\rho\sqrt{n-2}}{\sqrt{(1-r^2)}} = \frac{0,283\sqrt{108-2}}{\sqrt{(1-0,283^2)}} = 4,020$$

Dari hasil $t_{hitung\rho_{52}}$ dikonsultasikan dengan t_{tabel} $N= 186$ yakni 1,653. Dengan demikian $t_{hitung} > t_{tabel}$ (4,020 > 1,653), maka dapat disimpulkan bahwa jalur ρ_{52} **berarti**.

3) Pengaruh X_3 terhadap X_5 :

$$t_{53} = \frac{\rho\sqrt{n-2}}{\sqrt{(1-r^2)}} = \frac{0,323\sqrt{108-2}}{\sqrt{(1-0,323^2)}} = 4,662$$

Dari hasil $t_{hitung\rho_{53}}$ dikonsultasikan dengan t_{tabel} $N= 186$ yakni 1,653. Dengan demikian $t_{hitung} > t_{tabel}$ (4,662 > 1,653), maka dapat disimpulkan bahwa jalur ρ_{53} **berarti**.

4) Pengaruh X_4 terhadap X_5 :

$$t_{54} = \frac{\rho\sqrt{n-2}}{\sqrt{(1-r^2)}} = \frac{0,171\sqrt{108-2}}{\sqrt{(1-0,171^2)}} = 3,400$$

Dari hasil $t_{hitung\rho_{54}}$ dikonsultasikan dengan t_{tabel} $N= 186$ yakni 1,653. Dengan demikian $t_{hitung} > t_{tabel}$ (3,400 > 1,653), maka dapat disimpulkan bahwa jalur ρ_{54} **berarti**.

4. Pengujian Kesesuaian Model

Uji kesesuaian model (*goodness-of-fit test*) dimaksudkan untuk menguji apakah model yang diusulkan memiliki kesesuaian (*fit*) dengan data atau tidak. Dalam analisis jalur untuk suatu model yang dikatakan fit dengan data apabila matriks korelasi sampel tidak jauh berbeda dengan matriks korelasi estimasi (*reproduced correlation matrix*)

atau korelasi yang diharapkan (*expected correlation matrix*). Hipotesis statistik kesesuaian model analisis jalur dirumuskan sebagai berikut.

Dari perhitungan sebelumnya diperoleh :

$$R_4^2 = 0,196$$

$$R_5^2 = 0,354$$

Maka :

$$\begin{aligned} R_m^2 &= 1 - [(1 - R_4^2) \cdot (1 - R_5^2)] \\ &= 1 - [(1 - 0,196) \times (1 - 0,354)] \\ &= 0,481 \end{aligned}$$

Dikarenakan diagram jalur pada jalur 1 dan jalur 2 semuanya signifikan sesuai uji F, maka harga $M = R_m^2$ sehingga Q menjadi:

$$\begin{aligned} Q &= \frac{1 - R_m^2}{1 - M} \\ &= \frac{1 - 0,481}{1 - 0,481} \\ &= 1,00 \end{aligned}$$

Maka :

$$\begin{aligned} \chi^2_h &= -(N - 1) \cdot \ln(Q) \\ &= -(186 - 1) \times 0 \\ &= 0 \end{aligned}$$

Hasil $\chi_{hitung} = 0$ dikonsultasikan dengan χ_{tabel} untuk $d = 1$ yakni 3,84. Dengan demikian $\chi_{hitung} < \chi_{tabel}$ ($0 < 3,84$), maka disimpulkan bahwa model analisis jalur secara keseluruhan adalah signifikan.

5. Temuan Penelitian

Setelah dilakukan perhitungan dan uji keberartian nilai koefisien jalur, maka selanjutnya dilakukan perhitungan besar pengaruh langsung dan pengaruh tidak langsung variabel eksogenus terhadap variabel

endogenus. Rangkuman pengaruh langsung dan tidak langsung terangkum pada Tabel 4.20 berikut.

Tabel 4.20. Nilai Koefisien Jalur Pengaruh Langsung, Tidak Langsung dan Pengaruh Total

Sub Struktur	Variabel Eksogenous terhadap Variabel Endogenous	Pengaruh Kausal		
		Langsung	Tidak Langsung Melalui	Pengaruh Total
			X ₄	
1	X ₁ terhadap X ₄	0,211	-	0,211
	X ₂ terhadap X ₄	0,290	-	0,290
	X ₃ terhadap X ₄	0,191	-	0,191
2	X ₁ terhadap X ₅	0,225	0,011	0,236
	X ₂ terhadap X ₅	0,283	0,020	0,303
	X ₃ terhadap X ₅	0,323	0,015	0,323
	X ₄ terhadap X ₅	0,242	-	0,242

Berdasarkan Tabel 4.20 di atas diketahui bahwa pengaruh langsung budaya organisasi terhadap motivasi kerja sebesar $(0,211)^2 = 0,044$ atau 4,4%. Dengan demikian, budaya organisasi secara langsung menentukan motivasi kerja adalah sebesar 4,4%. Selain itu diketahui bahwa pengaruh langsung budaya organisasi terhadap produktivitas kerja dosen sebesar $(0,225)^2 = 0,051$ atau 5,1%. Dengan demikian, budaya organisasi yang secara langsung menentukan perubahan-perubahan produktivitas kerja dosen adalah sebesar 5,1%. Selanjutnya diketahui bahwa pengaruh tidak langsung budaya organisasi terhadap produktivitas kerja dosen melalui motivasi kerja sebesar 0,011. Dengan demikian, budaya organisasi yang secara tidak langsung menentukan perubahan-perubahan produktivitas kerja dosen melalui motivasi kerja adalah sebesar 1,1%. Sedangkan

pengaruh total budaya organisasi terhadap produktivitas kerja dosen Universitas Islam Sumatera Utara sebesar 0,107 atau 10,7%.

Tabel 4.20 di atas diketahui bahwa pengaruh langsung kepemimpinan spritual terhadap motivasi kerja sebesar $(0,290)^2 = 0,084$ atau 8,4%. Dengan demikian, kepemimpinan spritual secara langsung menentukan motivasi kerja adalah sebesar 8,4%. Selain itu diketahui bahwa pengaruh langsung kepemimpinan spritual terhadap produktivitas kerja dosen sebesar $(0,283)^2 = 0,080$ atau 8%. Dengan demikian, kepemimpinan spritual yang secara langsung menentukan perubahan-perubahan produktivitas kerja dosen adalah sebesar 8%. Selanjutnya diketahui bahwa pengaruh tidak langsung kepemimpinan spritual terhadap produktivitas kerja dosen melalui motivasi kerja sebesar 0,020. Dengan demikian, kepemimpinan spritual yang secara tidak langsung menentukan perubahan-perubahan produktivitas kerja dosen melalui motivasi kerja adalah sebesar 2%. Sedangkan pengaruh total kepemimpinan spritual terhadap produktivitas kerja dosen Universitas Islam Sumatera Utara sebesar 0,184 atau 18,4%.

Tabel 4.20 di atas diketahui bahwa pengaruh langsung sikap kerja terhadap motivasi kerja sebesar $(0,191)^2 = 0,037$ atau 3,7%. Dengan demikian, sikap kerja secara langsung menentukan motivasi kerja adalah sebesar 3,7%. Selain itu diketahui bahwa pengaruh langsung sikap kerja terhadap produktivitas kerja dosen sebesar $(0,242)^2 = 0,105$ atau 10,5%. Dengan demikian, sikap kerja yang secara langsung menentukan perubahan-perubahan produktivitas kerja dosen adalah sebesar 10,5%.

Selanjutnya diketahui bahwa pengaruh tidak langsung sikap kerja terhadap produktivitas kerja dosen melalui motivasi kerja sebesar 0,015. Dengan demikian, sikap kerja yang secara tidak langsung menentukan perubahan-perubahan produktivitas kerja dosen melalui motivasi kerja adalah sebesar 1,5%. Sedangkan pengaruh total sikap kerja terhadap produktivitas kerja dosen Universitas Islam Sumatera Utara sebesar 0,156

atau 15,6%. Tabel 4.19 di atas juga diketahui bahwa pengaruh langsung motivasi kerja terhadap produktivitas kerja dosen sebesar $(0,242)^2 = 0,059$ atau 5,9%. Dengan demikian, pengaruh total motivasi kerja terhadap produktivitas kerja dosen Universitas Islam Sumatera Utara sebesar 5,9 %.

Berdasarkan hasil perhitungan terhadap pengaruh total budaya organisasi, kepemimpinan spiritual, sikap kerja dan motivasi kerja secara bersama-sama terhadap produktivitas kerja dosen Universitas Islam Sumatera Utara sebesar 50,6%. Sedangkan sisanya berasal dari faktor lain di luar variabel yang digunakan dalam penelitian ini.

F. Pembahasan Hasil Penelitian

Hasil pengujian kecenderungan variabel Produktivitas kerja dosen termasuk dalam kategori sedang yakni sebanyak 113 orang (60,75%). Tingkat kecenderungan Budaya organisasi termasuk dalam kategori sedang yakni sebanyak 92 orang (49,96%). Hasil pengujian kecenderungan variabel Kepemimpinan spiritual (X_2) termasuk dalam kategori sedang yakni sebanyak 100 orang (53,76%). Sedangkan hasil pengujian kecenderungan variabel Sikap kerja (X_3) termasuk dalam kategori sedang yakni sebanyak 138 orang (74,19 %). Tingkat kecenderungan Motivasi kerja termasuk dalam kategori sedang yakni sebanyak 156 orang (83,87 %).

12. Pengaruh Langsung Budaya Organisasi Terhadap Motivasi Kerja.

Temuan pertama yakni budaya organisasi menunjukkan pengaruh positif dan signifikan dengan motivasi kerja dengan besaran 4,4%. Temuan penelitian ini menunjukkan bahwa organisasi beserta budaya yang dianut hendaknya mampu meningkatkan kepuasan bagi orang-orang yang ada di dalamnya, sejalan dengan pendapat ini Winardi menegaskan

suatu organisasi perlu menciptakan iklim yang baik untuk mencapai peningkatan kerja, berpengetahuan dan puas.²⁰⁶

Berdasarkan pendapat di atas, situasi dan kondisi kerja yang dapat memenuhi segala yang berkaitan dengan kebutuhan, keinginan dan harapan dapat berupa nilai-nilai, sikap dan keyakinan yang dianut oleh organisasi atau yang lazim dikenal dengan istilah budaya organisasi. Universitas sebagai organisasi perlu membangun budaya organisasi yang efektif, hal ini mengingat budaya organisasi merupakan perekat dan pemersatu para anggota dan menentukan cara berpersepsi, berpikir dan bertindak terhadap lingkungan pekerjaan dan bahkan budaya organisasi juga dapat dimaknai sebagai nilai, sikap, keyakinan, kebiasaan dan harapan dari seluruh individu anggota organisasi mulai dari pucuk pimpinan sampai ke *front lines*, sehingga tidak ada aktivitas yang dapat melepaskan diri dari budaya organisasi ini dan pada gilirannya akan menumbuhkan keharmonisan kerja dalam organisasi yang pada akhirnya akan memberikan motivasi kerja bagi orang-orang yang ada di universitas.

Temuan ini juga setidaknya semakin mempertegas pandangan bahwa motivasi sebagai kekuatan, dorongan, kebutuhan, semangat, tekanan, atau mekanisme psikologi yang mendorong seseorang atau kelompok orang untuk mencapai prestasi tertentu sesuai dengan apa yang dikehendakiny²⁰⁷. Motivasi akan menggerakkan individu untuk melakukan sesuatu sesuai dengan dorongan yang diterimanya sampai apa yang dikehendakinya telah tercapai. Capaian terhadap suatu obsesi atau tercapainya sebuah ekspektasi akan memberikan motivasi baru bagi individu untuk melakukan pencapaian berikutnya. Jadi motivasi dapat

²⁰⁶J. Winardi. *Teori Organisasi dan Pengorganisasian*, (Jakarta: Raja Grafindo, 2003), h. 54.

²⁰⁷Sudarwan Danim. *Motivasi Kepemimpinan dan Efektivitas Kelompok*. (Bandung: Rieneke Cipta, 2004), h.102.

bergerak sampai pada puncak pencapaian dari semua kebutuhannya tercapai.

Motivasi sebagai kesediaan untuk mengeluarkan tingkat upaya yang tinggi kearah tujuan organisasi yang dikondisikan oleh kemampuan untuk memenuhi kebutuhan individual²⁰⁸ . Motivasi merupakan suatu keinginan yang terdapat pada seseorang secara individu yang merangsangnya untuk melakukan suatu tindakan ²⁰⁹. Amstrong menjelaskan bahwa memotivasi diartikan sebagai suatu yang membuat orang bertindak atau berperilaku dalam cara-cara tertentu. Orang-orang yang termotivasi akan berfikir kreatif, bagaimana ia harus bertindak untuk mencapai tujuan tertentu dengan menggunakan cara yang tertentu pula. Semakin besar dorongan yang muncul baik disebabkan factor internal maupun factor eksternal maka akan semakin kreatif individu dalam menggunakan cara-cara untuk mencapai sesuatu yang diinginkan.

Robbins, Marsh, Cacioppe, dan Miller memberikan batasan mengenai motivasi sebagai berikut “ *The set of processes that arouse, direct and maintain human behaviour toward attaining a goal. We define motivation in regard to organizational behaviour as the willingness to exert high levels of effort toward organizational goals in order to satisfy some individual need*”²¹⁰.

Motivasi tidak dapat diamati secara langsung, tetapi dapat diinterpretasikan dari tingkah lakunya. Motivasi dapat dipandang sebagai perubahan energi dalam diri seseorang yang ditandai dengan munculnya *feeling*, dan didahului dengan tanggapan terhadap adanya tujuan. Pernyataan ini mengandung tiga pengertian, yaitu bahwa (1) motivasi mengawali terjadinya perubahan energi pada diri setiap individu; (2)

²⁰⁸Stephen P. Robbins. *Teori Organisasi: Struktur, Desain dan Aplikasi*. (Jakarta: Arcan, 1994), h. 715.

²⁰⁹George R. Terry. *Asas-Asas Management*. Terjemahan Winardi. (Bandung : Alumni, 1986), h.25.

²¹⁰Stephen P. Robbins. *Teori Organisasi: Struktur, Desain dan Aplikasi*. (Jakarta: Arcan, 1994), h. 312.

motivasi ditandai oleh adanya rasa atau *feeling*, afeksi seseorang. Dalam hal ini, motivasi relevan dengan persoalan kejiwaan, afeksi, dan emosi yang dapat menentukan tingkah laku manusia; (3) motivasi dirangsang karena adanya tujuan²¹¹. Rivai juga menyimpulkan motivasi sebagai (1) suatu kondisi yang menggerakkan manusia, (2) keahlian dalam mengarahkan karyawan dan perusahaan mau bekerja, (3) inisiasi dan pengalihan tingkah laku, (4) energi untuk membangkitkan dorongan diri, (5) kondisi yang membangkitkan, mengarahkan dan memelihara perilaku²¹².

Teori motivasi yang paling dikenal adalah teori kebutuhan yang dikemukakan oleh Maslow yang mengungkapkan bahwa setiap manusia memiliki 5 (lima) level kebutuhan yang dimulai dari kebutuhan secara fisiologis, rasa aman, sosial, penghargaan, dan aktualisasi diri²¹³. McClelland juga mengemukakan teori kebutuhan yang memfokuskan pada tiga hal yaitu kebutuhan dalam mencapai kesuksesan (*need for achievement*), kebutuhan dalam kekuasaan (*need for power*), dan kebutuhan untuk berafiliasi (*need for affiliation*)²¹⁴. Di samping itu, motivasi juga dapat dinilai sebagai suatu daya dorong (*driving force*) yang menyebabkan orang dapat berbuat sesuatu untuk mencapai tujuan. Dalam hal ini, motivasi menunjuk pada gejala yang melibatkan dorongan perbuatan terhadap tujuan tertentu. Jadi, motivasi dalam hal ini sebenarnya merupakan respons dari suatu aksi, yaitu tujuan. Motivasi memang muncul dari dalam diri manusia, tetapi kemunculannya karena rangsangan atau

²¹¹ Hamzah B. Unodan Nina Lamatenggo. *Teori Kinerja dan Pengukurannya*. (Jakarta: Bumi Aksara, 2012), h. 63.

²¹² Veithzal Rivai. *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan*. Cetakan Pertama, (Jakarta: Raja Grafindo, 2004), h. 75.

²¹³ Abraham Maslow. *Motivation and Personality*. (New York : Harper and Row, 1954), h. 221.

²¹⁴ David C. McClelland. *The Achieving Society*. (New York : A Division of Macmillan Publishing Co. Inc, 1976), h. 82.

dorongan oleh adanya unsur lain, dalam hal ini adalah tujuan. Tujuan ini menyangkut soal kebutuhan.

Fungsi motivasi bagi manusia adalah: (1) sebagai motor penggerak bagi manusia, ibarat bahan bakar pada kendaraan, (2) menentukan arah perbuatan, yakni ke arah perwujudan suatu tujuan atau cita-cita, (3) mencegah penyelewengan dari jalan yang harus ditempuh untuk mencapai tujuan, dalam hal ini makin jelas tujuan, maka makin jelas pula bentangan jalan yang harus ditempuh, (4) menyeleksi perbuatan diri, artinya menentukan perbuatan mana yang harus dilakukan, yang serasi guna mencapai tujuan dengan menyampingkan perbuatan yang tidak bermanfaat bagi tujuan itu²¹⁵.

Motivasi seseorang melakukan suatu pekerjaan karena adanya suatu kebutuhan hidup yang harus dipenuhi. Kebutuhan ini dapat berupa kebutuhan ekonomis yaitu untuk memperoleh uang, sedangkan kebutuhannonekonomis dapat diartikan sebagai kebutuhan untuk memperoleh penghargaan dan keinginan lebih maju. Dengan segala kebutuhan tersebut, seseorang dituntut untuk lebih giat dan aktif dalam bekerja, untuk mencapai hal ini diperlukan adanya motivasi dalam melakukan pekerjaan, karena dapat mendorong seseorang bekerja dan selalu berkeinginan untuk melanjutkan usahanya. Individu yang mempunyai motivasi kerja yang tinggi akan mempunyai kesadaran yang tinggi terhadap pekerjaan dan akan berusaha keras untuk mencapai hasil serta merasa bahagia atas pekerjaannya itu. Tetapi apabila individu yang bekerja dengan motivasi yang rendah maka tanggung jawab dan kesungguhannya dalam kerjanya rendah.

Beberapa penelitian tentang yang relevan dengan temuan penelitian ini dilakukan oleh Koesmono yang dilakukan pada karyawan Sub Sektor Industri Pengolahan Kayu Skala Menengah di Jawa Timur

²¹⁵Hamzah B. Uno dan Nina Lamatenggo. *Tugasguru dalam pembelajaran: aspek yang memengaruhi*. (Jakarta: Bumi Aksara, 2016), h. 64.

disimpulkannya bahwa budaya organisasi berpengaruh terhadap motivasi dan kepuasan kerja serta kinerja karyawan²¹⁶. Sejalan dengan pandangan di atas, temuan ini juga mendukung teori yang digunakan sebagai dasar pengajuan model teoritis variabel penelitian, yaitu Model Integrasi Perilaku Organisasi Colquitt, Lepine, dan Wesson yang menjelaskan bahwa budaya organisasi berpengaruh langsung terhadap motivasi kerja maupun produktivitas kerja.²¹⁷ Jadi, dapat disimpulkan bahwa budaya organisasi berpengaruh langsung terhadap motivasi kerja dan temuan penelitian ini juga sesuai dengan hasil penelitian dan teori yang diacu dalam penelitian ini.

13. Pengaruh Langsung Kepemimpinan Spiritual Terhadap Motivasi Kerja.

Temuan kedua yakni Kepemimpinan spritual menunjukkan pengaruh positif dan signifikan dengan motivasi kerja dengan besaran 8,4%. Jadi, kepemimpinan spritual berpengaruh langsung positif terhadap motivasi kerja yang mana 8,4% perubahan-perubahan motivasi kerja dapat ditentukan oleh kepemimpinan spritual.

Kepemimpinan memegang peranan penting dalam memotivasi individu atau pegawai. Kegiatan motivasi yang dilaksanakan seorang pemimpin diarahkan pada upaya: a) mendorong para anggota organisasi untuk bekerja dan bertindak. Tanpa motivasi dosen tidak akan bertindak,

²¹⁶ Koesmono, H. Teman. *Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Motivasi dan Kepuasan Kerja Serta Kinerja Karyawan pada Sub Sektor Industri Pengolahan Kayu Skala Menengah di Jawa Timur*. (Surabaya: Universitas Katholik Widya Mandala, 2014), h. 192.

²¹⁷ Colquitt, Jason A, Lepine, Jeffery A. & Wesson, Michael J. 2009. *Organizational Behavior Improving Performance and Commitment in the Work Place*, (New York :Mc Graw-Hill, 2009), h. 8

bergerak dan bekerja baik untuk dirinya atau organisasi. Hanya tenaga kerja atau pengikut mempunyai motivasi kerja dimanfaatkan oleh pemimpin untuk bekerja. Oleh karena itu, tugas utama pemimpin adalah membangun keinginan, kemauan dan entusiasme atau motivasi para pengikutnya untuk bekerja, bertindak dan bergerak untuk merealisasikan visi dan misi pemimpin. Tinggi rendahnya motivasi kerja dosen menentukan tinggi rendahnya upaya dan berbagai perilaku dosen; b) meningkatkan level efisiensi para dosen dan organisasi. Dosen yang termotivasi melaksanakan pekerjaannya menurunkan biaya supervisi karena tak perlu diperintah dan diawasi untuk melaksanakan tugas rutinnnya. Dosen yang termotivasi melaksanakan tugasnya akan bekerja secara maksimal tidak hanya bekerja untuk sekedar memenuhi standar kinerja minimalnya. Kinerja para dosen yang tinggi menghasilkan produktivitas kerja atau kinerja organisasi yang tinggi; c) stabilitas tenaga kerja. Dosen yang mempunyai motivasi kerja tinggi mempunyai kepuasan kerja, etos kerja, disiplin kerja, dan semangat kerja yang tinggi. Dosen yang mempunyai karakteristik seperti itu kecil kemungkinannya untuk meninggalkan organisasi pindah kerja ke lain organisasi dan akan bekerja sampai pensiun. Dengan demikian kuantitas dan kualitas tenaga kerja organisasi akan stabil.

Thoha lebih lanjut juga menyebutkan bahwa terdapat hubungan yang sangat erat gaya kepemimpinan dengan motivasi kerja, dimana gaya kepemimpinan mempengaruhi motivasi kerja.²¹⁸Gaya kepemimpinan seorang pemimpin dapat mempengaruhi motivasi kerja bawahan, oleh karena itu, gaya kepemimpinan sangat diperlukan dalam suatu organisasi. Sejalan dengan pandangan ini, Hasibuan menyebutkan bahwa gaya kepemimpinan yang diterapkan oleh seorang pemimpin atau seorang manajer dalam suatu organisasi dapat menciptakan integritas

²¹⁸ Miftah Thoha, *Perilaku Organisasi*, (Jakarta: Raja Grafindo Persada, 2008), h. 137

yang serasi dan mendorong gairah kerja karyawan untuk mencapai sasaran yang maksimal.²¹⁹ Hal yang sama juga dikemukakan oleh Robbins bahwa perilaku pemimpin akan memberikan motivasi sepanjang membuat bawahan merasa butuh kepuasan dalam pencapaian kinerja yang efektif dan menyediakan ajaran, arahan, dukungan dan penghargaan yang diperlukan dalam kinerja efektif.²²⁰ Pandangan ahli diatas memberikan ketegasan bahwa upaya meningkatkan motivasi kerja ditentukan oleh perilaku atau gaya kepemimpinan.

Salah satu gaya kepemimpinan yang memungkinkan untuk dikembangkan para pimpinan universitas maupun program studi adalah kepemimpinan spritual. Kepemimpinan spiritual adalah kepemimpinan yang membawa dimensi keduniawian kepada dimensi spiritual (keilahian). Tuhan adalah pemimpin sejati yang mengilhami, mempengaruhi, melayani dan menggerakkan hati nurani hamba-Nya dengan cara yang sangat bijaksana melalui pendekatan etis dan keteladanan. Karena itu kepemimpinan spiritual disebut juga sebagai kepemimpinan yang berdasarkan etika religius.

Kepemimpinan yang mampu mengilhami, membangkitkan, mempengaruhi dan menggerakkan melalui keteladanan, pelayanan, kasih sayang dan implementasi nilai dan sifat-sifat ketuhanan lainnya dalam tujuan, proses, budaya dan perilaku kepemimpinan. Percepat ini senada dengan pendapat Tabroni dalam *"The Spiritual Leadership"* bahwa kepemimpinan spiritual adalah kepemimpinan yang membawa dimensi keduniawian kepada dimensi keilahian²²¹.

Fry mendefinisikan kepemimpinan spiritual sebagai penggabungan nilai-nilai, sikap dan perilaku yang diperlukan untuk memotivasi diri

²¹⁹Malayu Hasibuan, *Organisasi dan Motivasi*, (Jakarta: Bumi Aksara, 2002), h.169.

²²⁰ Stephen P. Robbins, *Perilaku Organisasi: Konsep, Kontroversi dan Aplikasi*, Jilid 2. Alih bahasa: Handayana Pujaatmaka. (Jakarta: Prenhallindo, 1994), h. 173.

²²¹ Tobroni. *The Spiritual Leadership*. (Malang: UMM Malang, 2005), h. 15

sendiri dan orang-orang lain sedemikian rupa secara intrinsik sehingga mereka memiliki rasa pertahanan spiritual melalui panggilan tugas dan keanggotaan.²²² Kepemimpinan spiritual juga bisa diartikan sebagai kepemimpinan yang sangat menjaga nilai-nilai etis dan menjunjung tinggi nilai-nilai spiritual.²²³ Mereka melakukan pekerjaan dengan cara yang memuaskan hati lewat pemberdayan, memulihkan dan menguntungkan siapa saja yang berhubungan dengannya. Mereka tidak hanya mampu menghadirkan uang, tetapi juga hati dan jiwa mereka dalam bekerja. Mereka terlibat sepenuhnya (*involve*) dalam aktivitas organisasi (bisnis) yang dipimpinnya sebagai bentuk komitmennya yang paling dalam yaitu komitmen spiritualitas.

Percy dalam hal ini mengatakan :”dan ketika anda bermukim di rumah spiritualitas, tidak ada lagi jurang menganga dan daerah perbatasan antara keyakinan dan tindakan. Jurang itu diisi dengan esensi dan selaku manusia yang utuh. Anda dan obyek komitmen anda telah menyatu sempurna”.²²⁴ Kepemimpinan spiritual oleh Tjahjono disebut sebagai kepemimpinan dimensi keempat, yaitu kepemimpinan yang lebih mendasarkan pada iman dan hati nurani dalam kualitas kepemimpinannya atau kepemimpinan yang membersihkan hati, memberi, melayani, mencerahkan dan memenangkan jiwa berdasarkan semangat syukur dan kasih.²²⁵

²²² Louis W. Fry, *Toward a Theory of Spiritual Leadership*. (The Leadership Quarterly. No.14, 2003), h. 693-727.

²²³ Gay Hendricks dan Kate Ludeman. *The Corporate Mystic: A Guidebook for Visionaries with Their Feet on the Ground*. (New York.: Bantam Book, 1996), hal. xxviii-xxix.

²²⁴ Ian Percy. *Going Deep, Exploring Spirituality in Life and leadership*, (Terj. Rudi Ronald), (Jakarta: BIP, 1997), h. 77.

²²⁵ Harry Tjahjono. *Kepemimpinan Dimensi keempat' Selamat Tinggal Krisis kepemimpinan*. (Jakarta: Elek Media Komputindo, 2003), h. 99-100.

Kepemimpinan spiritual merupakan kepemimpinan yang membentuk *values, attitud, behavior* yang dibutuhkan untuk memotivasi diri sendiri dan orang lain secara *intrinsic motivation* sehingga menggapai rasa spiritual survival.²²⁶ Sehingga kepemimpinan jenis ini sangat diperlukan oleh setiap pemimpin yang ingin sukses dalam kepemimpinannya. Sebab karakteristik dari spiritual leadership adalah *vision, altruistic love* dan *hope/faith*.²²⁷

Kepemimpinan spiritual menekankan pada ketinggian etika, nilai, kemampuan berinteraksi, menyeimbangkan antara kepentingan pekerjaan dengan diri sendiri, sehingga kepemimpinan ini memiliki ciri khas yang oleh Fry menguraikannya sebagai berikut: *Pertama, Vision*, yaitu gambaran di masa yang akan datang secara implicit atau explicit dikarenakan mengapa seseorang berjuang untuk menggapai masa depan. *Vision* merupakan bagian terpenting yang menarik perhatian untuk melihat apa yang diinginkan oleh organisasi dalam jangka pendek dan jangka panjang. Sampai dekade 1980-an, kemampuan untuk melihat ke depan jarang digunakan pada literatur mengenai kepemimpinan. Dengan semakin intensifnya kompetisi global, pendeknya jangka *development life cycles* untuk sebuah teknologi, dan strategi untuk selalu berinovasi membuat para pebisnis membayar mahal untuk memberi perhatian lebih pada arah masa depan organisasi.

Vision memiliki fungsi penting dalam memperjelas arah dan tujuan perubahan, yaitu menyederhanakan ratusan bahkan ribuan dari keputusan, kemudian membantu untuk mempercepat dan mengefesiensikan tindakan dari berbagai macam orang. Starrat menyebutkan bahwa sebuah visi membantu memberdayakan; pemberdayaan memperkaya visi tersebut; terlibat dalam drama kehidupan mendorong pencarian akan daya kekuatan untuk menjadi diri

²²⁶Lilik A.M.dan Agung. *Spiritual Leadership*. (Jakarta: Gagas Bisnis,2009), h. 23.

²²⁷Ibid, h. 24.

sendiri, untuk memiliki kekhasan; dan pemberdayaan individu merupakan dasar bagi pemberdayaan komunal, yang kemudian memungkinkan seluruh staf terlibat dalam drama transformasi institusional dibawah panduan visi yang memberi daya.²²⁸ Vision juga dapat mendiskripsikan perjalanan organisasi. Hal tersebut dapat memberikan semangat kepada semua anggota, memberikan arti terhadap pekerjaan dan menyatukan komitmen. Dalam memobilisasikan orang, harus menyeru kepada sesuatu yang jelas, mendefinisikan tujuan dan perjalanan vision, merefleksikan hal yang paling cocok, membangkitkan harapan, dan kepercayaan.

Kedua, Altruistic Love, didefinisikan sebagai perasaan yang utuh, harmonis, kesejahteraan, kepedulian dan apresiasi untuk diri dan sesama. Berdasarkan definisi tersebut maka di dalamnya mengandung nilai percaya/ loyalitas, memaafkan, penerimaan/ bersyukur, integritas, kejujuran, keberanian, kerendahan hati, empati/perasaan haru, sabar/lembut hati/ kesabaran, terbaik dan menyenangkan.²²⁹ *Ketiga*, Hope/faith adalah kepastian dari sesuatu yang diharapkan, sanksi dari sesuatu yang tidak terlihat. Kepercayaan lebih dari sekedar harapan atau sebuah pengharapan atas sesuatu yang diinginkan. Ini merupakan sanksi yang tidak dapat dibuktikan oleh bukti fisik. Hope merupakan keinginan atas sebuah pengharapan yang dipenuhi. Orang yang memiliki kepercayaan atau harapan memiliki tujuan kemana mereka akan pergi, dan bagaimana cara mencapainya. Mereka dapat menghadapi perlawanan, pertahanan, dan penderitaan dalam mencapai tujuan. Kepercayaan atau harapan merupakan dasar dari pendirian visi/ tujuan/ misi organisasi yang akan dipenuhi.

²²⁸ Robert J., Starrat. *Menghadirkan Pemimpin Visioner: Kiat Menegaskan Peran Sekolah*. (Yogyakarta: Kanisius, 2007), h. 64.

²²⁹ Wirawan. *Kepemimpinan : Teori, Psikologi, Perilaku Organisasi, Aplikasi dan Penelitian*. (Jakarta: Rajawali Press, 2013), h. 229.

Disamping itu, Wirawan menyebutkan bahwa kepercayaan menambah kemungkinan untuk mengharapkan dan merupakan suatu kepercayaan mengenai sesuatu di mana tak ada bukti. Kepercayaan adalah lebih sekedar menginginkan sesuatu. Kepercayaan adalah lebih dari sekedar menginginkan sesuatu. Kepercayaan berdasarkan nilai-nilai, sikap, dan perilaku yang menunjukkan kepastian absolut dan kepercayaan apa yang diinginkan dan diharapkan akan datang. Orang dengan harapan/ kepercayaan mempunyai visi mengenai ke mana mereka akan pergi, dan bagaimana sampai ke sana; mereka mau menghadapi oposisi dan memikul kesulitan dan menderita, untuk mencapai tujuan mereka. Jadi, harapan/ kepercayaan merupakan sumber untuk keyakinan bahwa visi/tujuan/ misi akan dipenuhi.²³⁰

Tujuan dari kepemimpinan spritual adalah membentuk *values, attitude dan behavior* yang dibutuhkan untuk memotivasi (*intrinsic motivation*) diri sendiri dan orang lain sehingga menggapai rasa spiritual surviva, untuk menciptakan vision dan keserasian value melalui individu, *empowered team, organization levels* dan akhirnya membantu perkembangan tidak hanya dari segi kesejahteraan psikologis tapi juga *organizational commitment*.²³¹Fry juga menambahkan bahwa kepemimpinan spritual bertugas membangun suatu budaya sosial/organisasi berdasarkan cinta altruistic dimana pemimpin dan pengikut sungguh-sungguh saling perhatian, peduli dan menghargai satu sama lainnya, sehingga menghasilkan rasa keanggotaan merasa difahami dan dihargai. Rasa keanggotaan (mengalami perasaan saling terhubung dengan orang lain dan dengan komunitasnya di tempat bekerja dan pengalaman akan rasa bertujuan dan bermakna dalam pekerjaannya, ini merupakan iklim

²³⁰ Ibid., h. 230.

²³¹Thayib dkk. *Pengaruh Spritual Leadership, Stres Kerja, dan Kompensasi Terhadap Kepuasan dan Prestasi Kerja Social Worker Organisasi Sosial di Surabaya*. (Jurnal Bimbingan dan Konseling Islam Vol. 03, No. 01, 2013), h. 4.

spritualitas kerja yang selanjutnya berperan meningkatkan motivasi dan kinerja.²³²

Temuan penelitian ini sejurus dengan hasil penelitian yang dilakukan sebelumnya seperti yang dilakukan oleh Dedi Mulyadi dkk yang menyimpulkan bahwa terdapat pengaruh yang positif dan cukup kuat antara peran kepemimpinan terhadap motivasi kerja pegawai Departemen Fasilitas umum dan Penataan lingkungan Perum Peruri sebesar 21, 6225% sisanya dipengaruhi oleh faktor lain.²³³ Penelitian lain seperti yang dilakukan oleh Budianto menyimpulkan bahwa Gaya Kepemimpinan secara simultan memiliki pengaruh secara signifikan terhadap motivasi kerja karyawan.²³⁴ Taruna juga menyimpulkan bahwa kepemimpinan berpengaruh langsung positif signifikan terhadap motivasi kerja.²³⁵ Selanjutnya temuan penelitian Sianturi juga menyimpulkan bahwa kepemimpinan berpengaruh langsung positif signifikan terhadap motivasi kerja.²³⁶ Temuan ini juga mendukung teori yang digunakan sebagai dasar pengajuan model teoritis variabel penelitian, yaitu Model Integrasi Perilaku Organisasi Colquitt, Lepine, dan Wesson yang menjelaskan bahwa perilaku kepemimpinan berpengaruh

²³² Ibid, h. 709

²³³ Dedi Mulyadi dkk, *Analisa Peran Kepemimpinan terhadap Motivasi Kerja Pegawai Departemen Fasilitas umum dan Penataan lingkungan Perum Peruri*, (Jurnal Manajemen Vol. 10, No. 3 April 2013), h. 1317

²³⁴ Budianto, *Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Motivasi Kerja Karyawan pada Biro Perjalanan Wisata PT. Bintang Mandiri Raya*, (Jurnal Administrasi Bisnis, Vol.1, No.1, 2013), h. 123.

²³⁵ Dwidjajaadi Taruna, *Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Motivasi Kerja, Lingkungan Fisik dan Teknologi Terhadap Keefektifan Organisasi di Direktorat Jenderal Anggaran Departemen Keuangan RI*, *Sinopsis*, (Jakarta: Program Pascasarjana Universitas Negeri Jakarta, 2008), h. 16

²³⁶ Marudut Sianturi, *Pengaruh Kepemimpinan Transformasional, Komunikasi Interpersonal, Pemberdayaan Pegawai, dan Motivasi Terhadap Komitmen Organisasi*, *Sinopsis*, (Jakarta: Program Pascasarjana Universitas Negeri Medan, 2012), h. 15.

langsung terhadap motivasi kerja.²³⁷Dengan demikian, secara empiris teruji bahwa kepemimpinan spritual berpengaruh langsung terhadap motivasi kerja dosen.

14. Pengaruh Langsung Sikap Kerja Terhadap Motivasi Kerja.

Temuan ketiga yakni sikap kerja menunjukkan pengaruh positif dan signifikan dengan motivasi kerja dosen dengan besaran 3,7%, temuan ini secara empiris menegaskan bahwa sikap kerja dirasakan oleh para dosen menjadi bagian tak terpisahkan dari peningkatan motivasi kerjanya. Menurut Kartono berpendapat sikap merupakan organisasi dari unsur-unsur kognitif, emosional dan momen-momen kemauan yang khusus dipengaruhi oleh pengalaman - pengalaman masa lampau, sehingga sifatnya dinamis dan memberikan pengarahan pada setiap tingkah laku pegawai.²³⁸Sikap kerja dosen adalah kecenderungan seorang dosen dalam merespon suka atau tidak suka terhadap pekerjaannya, yang pada akhirnya diungkapkan dalam bentuk tindakan atau perilaku yang berkenaan dengan profesinya. Respon dan perilaku seorang dosen terhadap pekerjaannya dapat diungkapkan dalam bentuk kepercayaan dan kepuasan terhadap pekerjaannya maupun dalam bentuk perilaku yang ditampilkan dalam melaksanakan tugas pekerjaannya.

Selain itu, sikap juga mengandung motivasi, yang berarti bahwa sikap mempunyai daya dorong bagi individu untuk berperilaku secara tertentu terhadap obyek. Sikap terhadap pekerjaan mengandung makna sebagai suatu bentuk evaluasi atau reaksi perasaan seorang dosen terhadap pekerjaan yang diembannya.

Dosen yang memiliki sikap positif terhadap pekerjaan, sudah barang tentu akan menampilkan persepsi dan kepuasan yang baik

²³⁷ Colquitt, Jason A, Lepine, Jeffery A. & Wesson, Michael J. *Organizational Behavior Improving Performance and Commitment in the Work Place*, (New York :Mc Graw-Hill, 2009), h. 8.

²³⁸ Kartini Kartono. 2006. *Pemimpin dan kepemimpinan*. (Jakarta: Rajagrafindo Persada, 2006), h. 297.

terhadap pekerjaannya maupun motivasi kerja yang tinggi, yang pada akhirnya akan mencerminkan seorang dosen yang mampu bekerja secara profesional. Sebaliknya dosen yang tidak memiliki sikap positif terhadap pekerjaan, sudah barang tentu tidak akan menampilkan persepsi dan kepuasan yang baik terhadap pekerjaannya sehingga motivasi kerja yang ditampilkan juga rendah.

15. Pengaruh Langsung Budaya Organisasi Terhadap Produktivitas Kerja.

Temuan keempat yakni budaya organisasi menunjukkan pengaruh positif dan signifikan terhadap produktivitas kerja dengan besaran 5,1%. Jadi, budaya organisasi berpengaruh langsung positif terhadap produktivitas kerja dosen yang mana 5,1% perubahan-perubahan produktivitas kerja dapat ditentukan oleh budaya organisasi.

Produktivitas kerja tidak muncul begitu saja melainkan harus ditumbuhkan dan dirangsang melalui penciptaan budaya organisasi yang kuat. Budaya organisasi merupakan seperangkat nilai, norma, persepsi dan perilaku yang diciptakan dan dikembangkan suatu organisasi/perusahaan untuk mengatasi masalah-masalah, baik masalah mengenai integrasi internal maupun masalah mengenai adaptasi eksternal. Sebagai suatu kesatuan ide, budaya suatu organisasi juga berfungsi sebagai tuntunan bagi para anggota dalam berperilaku dan bertindak, atau berisikan larangan untuk melakukan suatu tindakan dalam menghadapi suatu tantangan lingkungan.

Luthans menyatakan bahwa budaya organisasi merupakan norma – norma dan nilai – nilai yang mengarahkan perilaku anggota organisasi. Salah satu karakteristik yang membedakan organisasi dari organisasi yang lainnya adalah budayanya. Meskipun setiap organisasi mempunyai budaya yang berbeda, untuk hal-hal yang bersifat universal harus diterapkan oleh manajemen dengan pendekatan-pendekatan yang

memperhitungkan secara matang faktor-faktor situasi, kondisi, waktu, dan ruang.²³⁹ Robbins menyatakan bahwa budaya organisasi merupakan sebuah sistem pemaknaan bersama dibentuk oleh para warganya yang sekaligus menjadi pembeda dengan organisasi lainnya.²⁴⁰ Robbins lebih lanjut juga menegaskan bahwa budaya organisasi mempunyai fungsi sebagai berikut : 1) Budaya organisasi merupakan sebuah pembeda, artinya budaya organisasi menciptakan perbedaan yang jelas antara satu organisasi dengan yang lain 2) Budaya organisasi membawa suatu rasa identitas bagi anggota-anggota organisasi. 3) Budaya organisasi mempermudah timbulnya pertumbuhan komitmen pada sesuatu yang lebih luas daripada kepentingan diri individual. 4) Budaya organisasi meningkatkan kemantapan sistem sosial.²⁴¹

Pada dasarnya bahwa seorang dosen dalam bekerja akan merasa nyaman dan tinggi kesetiannya pada institusi apabila dalam bekerjanya memperoleh tuntunan dalam berperilaku dan bertindak, atau berisikan larangan untuk melakukan suatu tindakan dalam menghadapi suatu tantangan lingkungan disamping pemenuhan kepuasan kerja sesuai dengan apa yang diinginkan. Dengan terpenuhinya keinginan mereka maka produktivitas dosen akan meningkat demikian pula sebaliknya. Di sisi lain, selain faktor-faktor tersebut produktivitas akan meningkat apabila terdapat komitmen organisasi yang kuat dari para dosen.

Relevan dengan pandangan diatas, hasil penelitian Moch. Hidayat yang meneliti tentang Hubungan Motivasi pegawai, budaya organisasi dan efektivitas kerja terhadap produktifitas kerja pegawai di kantor sekretariat daerah propinsi Kalimantan Timur. Hasil penelitian menunjukkan terdapat pengaruh Motivasi dan budaya organisasi

²³⁹Luthans. Fred. *Organizational Behavior*, (USA: Mc Graw Hill, Inc, San Francisco, New York, 2005), h.497.

²⁴⁰Robbins, Stephen P. 2002. *Organizational Behavior: Culture, Design, and Application*. (London : Prentice Hall International Inc, 2002), h. 247.

²⁴¹Ibid, h,253.

berpengaruh positif dan signifikan terhadap produktivitas kerja pegawai. Motivasi berpengaruh paling dominan.²⁴² Pratiwi yang meneliti tentang Pengaruh budaya organisasi, komitmen organisasi, komunikasi atasan dan bawahan, dan kompensasi terhadap produktivitas karyawan BRI Cabang Wonogiri. Hasil penelitiannya menunjukkan bahwa keempat variabel budaya organisasi, komitmen organisasi, komunikasi atasan bawahan, dan kompensasi mempunyai pengaruh yang positif dan signifikan terhadap produktivitas karyawan.²⁴³ Djoko yang meneliti tentang Faktor-faktor yang mempengaruhi produktivitas kerja pegawai di Bappeda Kabupaten Wonogiri. Hasil penelitiannya menunjukkan bahwa Pendidikan dan pelatihan motivasi kerja, budaya organisasi dan kepuasan kerja pegawai berpengaruh positif dan signifikan terhadap produktivitas kerja pegawai.²⁴⁴

Saroso yang meneliti tentang Pengaruh Kepemimpinan, Budaya Organisasi, Motivasi Kerja, Dan Kedisiplinan Kerja Terhadap Produktivitas Kerja Pegawai PT. Jasa Raharja (Persero) Perwakilan Surakarta. Hasil penelitiannya menunjukkan bahwa secara bersama-sama variabel independen (kepemimpinan, budaya organisasi, motivasi kerja, dan kedisiplinan kerja) berpengaruh signifikan terhadap produktivitas kerja.²⁴⁵ Serta Agus Anas Fuadi dalam penelitiannya menyimpulkan bahwa Budaya organisasi mempunyai pengaruh tidak signifikan terhadap produktivitas kerja guru SMA Muhammadiyah I Klaten dimana nilai

²⁴²Moch. Hidayat. Hubungan Motivasi pegawai, budaya organisasi dan efektivitas kerja terhadap produktivitas kerja pegawai di kantor sekretariat daerah propinsi Kalimantan Timur. Surakarta: *Tesis*. UMS Surakarta, 2003, h. 1.

²⁴³Pratiwi. Pengaruh budaya organisasi, komitmen organisasi, komunikasi atasan dan bawahan, dan kompensasi terhadap produktivitas karyawan BRI Cabang Wonogiri. Surakarta: *Tesis*. STIE AUB Surakarta, 2006, h. 1.

²⁴⁴Djoko. Faktor - faktor yang mempengaruhi produktivitas kerja pegawai di Bappeda Kabupaten Wonogiri. Surakarta: *Tesis*. STIE AUB Surakarta, 2007, h.1

²⁴⁵Saroso. Pengaruh Kepemimpinan, Budaya Organisasi, Motivasi Kerja, Dan Kedisiplinan Kerja Terhadap Produktivitas Kerja Pegawai PT. Jasa Raharja (Persero) Perwakilan Surakarta. Surakarta: *Tesis*. STIE AUB Surakarta, 2007, h. 1.

signifikansi $0,272 > 0,05$ artinya variabel budaya organisasi tidak mempunyai pengaruh signifikan terhadap Produktivitas kerja.²⁴⁶

16. Pengaruh Langsung Kepemimpinan Spiritual Terhadap Produktivitas Kerja.

Temuan kelima penelitian ini membuktikan secara empiris bahwa Kepemimpinan spritual berpengaruh terhadap Produktivitas kerja dosen dengan besaran 8%. Fakta empiris ini menunjukkan bahwa kepemimpinan spritual dianggap sebagai faktor penting yang sangat menentukan keberhasilan suatu organisasi. Kepemimpinan yang baik dalam suatu organisasi dapat meningkatkan produktivitas kerja dosen, dan demikian pula sebaliknya. Selama ini, mainstream kepemimpinan transaksional maupun transformasional lebih menekankan pada aspek karakter maupun perilaku. Hasil riset tentang teori perilaku kepemimpinan dapat disimpulkan bahwa tidak satupun teori kepemimpinan yang menjamin kemungkinan sukses sebagai pemimpin. Hal ini disebabkan karena selama ini model-model kepemimpinan yang ada masih memandang bahwa hakekat kepemimpinan merupakan amanat dari manusia dan bukan suatu amanat dari Allah dan juga manusia. Anggota dalam suatu organisasi didorong dengan materi dan daya tarik altruistik dengan mengabaikan nilai-nilai keteladanan. Konsekuensinya, produktivitas/kinerja yang dicapai semata-mata bertujuan untuk tercapainya tujuan organisasi dan bukan tanggung jawab manusia kepada Allah.²⁴⁷

Menurut Tobroni, konsep kepemimpinan spiritual ini diyakini sebagai solusi terhadap krisis kepemimpinan saat ini, akibat semakin

²⁴⁶Agus Anas Fuadi, Pengaruh Kepemimpinan, Budaya Organisasi Dan Kepuasan Kerja Terhadap Produktivitas Kerjaguru Dengan Komitmen Organisasi sebagai Moderating, (Jurnal INFORMATIKA edisi September 2014. Vol 1. No. 2, 2014), h. 2337 - 5213

²⁴⁷ Heru Sulistyio. Analisis Kepemimpinan Spiritual dan Komunikasi Organisasional terhadap Kinerja Karyawan. (Jurnal EKOBIS, 10(2), 2009), h. 311-321.

merosotnya nilai-nilai kemanusiaan sebagai dampak dari adanya *ethical malaise* dan *ethical crisis*.²⁴⁸ Kepemimpinan spiritual adalah kepemimpinan yang membawa dimensi keduniaan kepada dimensi spiritual (keilahian). Karena itu, kepemimpinan spiritual sering disebut juga kepemimpinan yang berdasarkan pada etika relijius. Tobroni lebih lanjut juga mengemukakan bahwa kepemimpinan spiritual adalah kepemimpinan yang mampu mengilhami, membangkitkan, mempengaruhi dan menggerakkan melalui keteladanan, pelayanan, kasih sayang dan implementasi nilai-nilai dan sifat-sifat ketuhanan lainnya dalam tujuan, proses budaya dan perilaku kepemimpinan.²⁴⁹ Dengan kata lain, kepemimpinan spiritual merupakan kepemimpinan yang menjadikan nilai-nilai spiritual sebagai *core belief*, *core values* dan filosofi dalam perilaku kepemimpinannya.

Secara historisitas Islam, model kepemimpinan spiritual ini dapat merujuk kepada pola kepemimpinan yang diterapkan oleh Nabi Muhammad Saw. yang mampu mengembangkan kepemimpinan yang paling ideal dan sukses dengan sifatsifatnya yang utama, yaitu *siddiq (integrity)*, *amanah (trust)*, dan *tabligh (openly, human relation)* dan *fathanah (working smart)*. Dengan kata lain, kepemimpinan spiritual adalah kepemimpinan yang memimpin dengan hati berdasarkan pada etika religius, mampu membentuk karakter, integritas dan keteladanan. Model kepemimpinannya tidak dipengaruhi oleh faktor-faktor eksternal semata, melainkan lebih banyak dibimbing oleh faktor internal hati nuraninya. Namun demikian, kepemimpinan spiritual bukan berarti kepemimpinan yang anti intelektual. Kepemimpinan spiritual bukan hanya sangat rasional, melainkan justru menjemihkan rasionalitas dengan

²⁴⁸ Tobroni. Perilaku Kepemimpinan Spiritual dalam Pengembangan Organisasi Pendidikan dan Pembelajaran. Yogyakarta: *Disertasi*, UIN Sunan Kalijaga, 2005, h.134.

²⁴⁹ Tobroni. Spiritual Leadership: A Solutions of the Leadership Crisis in Islamic Education in Indonesia. (*British Journal of Education*, 3(11), 2015), h. 40-52.

bimbingan hati nurani dan kecerdasan spiritual.²⁵⁰ Kepemimpinan spiritual ini bertujuan untuk memotivasi dan menginspirasi para karyawan melalui penciptaan visi dan budaya yang didasarkan pada nilai-nilai altruistik untuk menghasilkan para tenaga kerja yang memiliki komitmen organisasi dan produktivitas.²⁵¹

Beberapa riset terdahulu juga menunjukkan bahwa riset tentang model kepemimpinan spiritual dalam meningkatkan produktivitas/ kinerja, diantaranya Studi Musta'in dan Manan menunjukkan bahwa kepemimpinan spiritual berpengaruh secara signifikan terhadap kepuasan kerja dan meningkatkan kinerja karyawan di Universitas Darul Ulum, Jombang.²⁵² Studi Shofwa juga membuktikan bahwa kepemimpinan spiritual berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan STAIN Purwokerto.²⁵³

17. Pengaruh Langsung Sikap Kerja Terhadap Produktivitas Kerja.

Temuan keenam penelitian ini membuktikan secara empiris bahwa Sikap kerja berpengaruh langsung terhadap Produktivitas kerja dosen dengan besaran 10,5%. Selain itu, temuan ke sembilan penelitian ini juga menunjukkan secara empiris bahwa sikap kerja berpengaruh secara tidak langsung terhadap produktivitas kerja dosen melalui motivasi kerja sebesar 0,015. Dengan demikian, sikap kerja secara tidak langsung menentukan perubahan-perubahan produktivitas kerja dosen melalui motivasi kerja adalah sebesar 1,5%.

²⁵⁰ Ibid, h. 53.

²⁵¹ Fry, Louis W; Vitucci, Steve; Cedillo, Marie. *Spiritual Leadership and Army Transformation: Theory, Measurement and Establishing a Baseline*. (Leadership Quarterly, 16(5), 2005), h. 835-863.

²⁵² Musta'in, M. Nadjib dan Manan, Anwar Sanusi Abdul. *A Study on Employees Performance: Spiritual Leadership and Work Motivation with Mediation Work Satisfaction at the University of Darul Ulum Indonesia*. (European Journal of Business and Management, 6(39), 2014), h. 77-85.

²⁵³ Yoiz Shofwa. *Pengaruh Motivasi Spiritual dan Kepemimpinan Spiritual terhadap Kinerja Religius Dosen dan Karyawan STAIN Purwokerto*. (Jurnal Pro Bisnis, 6(1), 2013), h. 1-19.

Fakta empiris ini menunjukkan bahwa sikap kerja yang ditampilkan oleh para dosen dianggap sebagai faktor penting yang sangat menentukan bagi peningkatan produktivitas kerjanya. Hal ini sejalan apa yang dikemukakan oleh Sedarmayanti yang menegaskan bahwa produktivitas sangat dipengaruhi oleh faktor-faktor sebagai berikut: 1).Sikap kerja, 2).Tingkat ketrampilan, 3).Hubungan antara tenaga kerja dan pimpinan organisasi, 4).Manajemen produktifitas, 5)Efisiensi tenaga kerja, dan 6).Kewiraswastaan.²⁵⁴

George dan Jones menegaskan bahwa *work attitudes* mengandung makna sebagai kumpulan perasaan, kepercayaan, dan pemikiran yang dipegang orang tentang bagaimana berperilaku pada saat ini mengenai pekerjaan dan organisasi.²⁵⁵ Menurut Sedarmayanti sikap kerja merupakan kesediaan untuk bekerja bergiliran, dapat menerima tambahan tugas, bekerja dalam suatu tim.²⁵⁶ Kata sikap berasal dari bahasa Latin *Aptus*, yang berarti “kecocokan” atau “kesesuaian”. Sikap sebagai salah satu variabel dari faktor psikologis yang mempengaruhi perilaku konsumen memiliki keterkaitan yang kuat. Perilaku dapat memperkuat atau memperlemah sikap, sedangkan sikap sendiri dapat digunakan sebagai alat untuk memprediksi kecenderungan konsumen dalam memutuskan pilihan produk/jasa.²⁵⁷

Sedangkan Robbins mendefinisikan sikap kerja adalah respon evaluatif yang di tunjukan oleh seseorang terhadap objek dengan tingkatan sikap yang positif, negatif atau netral.²⁵⁸ Sikap menempatkan semua itu dalam sebuah kerangka pemikiran yang menyukai atau tidak menyukai suatu obyek, bergerak mendekati atau menjahui obyek tersebut.

²⁵⁴Sedarmayanti. *Sumber Daya Manusia Dan Produktifitas Kerja*, (Bandung: Mandar Maju, 2001), h.51.

²⁵⁵Jennifer M. George & garet R. Jones. *Understanding and Managing Organizational Behavior*. (Boston: Prentice Hall, 2012), h.71.

²⁵⁶Sedarmayanti. *Sumber Daya Manusia Dan Produktifitas Kerja*, (Bandung: Mandar Maju, 2001), h.71

²⁵⁷Sunarto. *Manajemen Pemasaran*. (Yogyakarta: BPFE-UST, 2003), h. 160.

²⁵⁸Stephen P. Robbin. *Perilaku Organisasi*. (Jakarta: Bumi Aksara,2000), h. 20

Sikap menghemat tenaga dan pikiran oleh karena itu sikap tidak mudah berubah, sikap seorang membentuk pola yang konsisiten. Jadi sebuah perusahaan sebaiknya menyesuaikan produknya dengan sikap kerja yang telah ada dari pada berusaha untuk mengubah sikap orang tentu saja terdapat beberapa pengecualian dimana biaya besar yang di gunakan untuk mengubah sikap orang-orang akan memberikan hasil

Dalam kaitan peningkatan produktivitas kerja para dosen, keberadaan sikap kerja positif yang ditampilkannya menjadi hal sangat penting, hal ini mengingat sikap yang positif terhadap pekerjaan akan mendorong para dosen memiliki: 1) Kemauan untuk bekerja sama. Bekerja sama dengan orang-orang dalam suatu kelompok akan memungkinkan universitas maupun program studi dapat mencapai tujuan yang tidak mungkin dicapai oleh orang-orang secara individual; 2) Rasa memiliki. Adanya rasa ikut memiliki dikalangan para dosen terhadap organisasi akan membuat dosen memiliki sikap untuk ikut menjaga dan bertanggung jawab terhadap universitas sehingga pada akhirnya akan menimbulkan loyalitas demi tercapainya tujuan universitas maupun program studi; 3) Hubungan antar pribadi. Dosen yang mempunyai loyalitas tinggi mereka akan mempunyai sikap fleksibel terkait hubungan antara pribadi. Hubungan antara pribadi ini meliputi : hubungan sosial diantara para dosen. Hubungan yang harmonis antara atasan dan dosen, situasi kerja dan sugesti dari teman sekerja; 4) Suka terhadap pekerjaan. Universitas harus dapat menghadapi kenyataan bahwa dosen tiap hari datang untuk bekerja sama sebagai manusia seutuhnya dalam hal melakukan pekerjaan yang akan dilakukan dengan senang hati sebagai indikatornya bisa dilihat dari: kesanggupan para dosen dalam bekerja, dosen tidak pernah menuntut apa yang diterimanya di luar gaji maupun tunjangan yang diberikan kepadanya.

Faktor-faktor sikap kerja menurut Blum and Naylor terdapat beberapa faktor yang mempengaruhi sikap kerja, diantaranya: 1)Kondisi

Kerja, situasi kerja yang meliputi lingkungan fisik ataupun lingkungan sosial yang menjamin akan mempengaruhi kenyamanan dalam bekerja. Karena dengan adanya rasa nyaman akan mempengaruhi semangat dan kualitas para dosen; 2) Pengawasan atasan, seorang pimpinan yang melakukan pengawasan terhadap dosen dengan baik dan penuh perhatian pada umumnya berpengaruh terhadap sikap dan semangat kerja para dosen; 3) Kerja sama dari teman sekerja, Adanya teman sekerja yang dapat berkerjasama akan sangat mendukung kualitas dan prestasi dalam menyelesaikan pekerjaan; 4) Keamanan, Adanya rasa aman yang tercipta serta lingkungan yang terjaga akan menjamin dan menambah ketenangan dalam pekerjaan; 5) Kesempatan untuk maju, adanya jaminan masa depan yang lebih baik dalam hal karier baik promosi jabatan dan jaminan hari tua; 6) Fasilitas kerja, tersedianya fasilitas-fasilitas yang dapat digunakan para dosen dalam pekerjaannya; dan 6) Upah atau Gaji, Rasa senang terhadap imbalan yang diberikan perusahaan baik yang berupa gaji pokok, tunjangan dan sebagainya yang dapat mempengaruhi sikap para dosen dalam menyelesaikan pekerjaannya.²⁵⁹

Hal ini juga sesuai dengan Penelitian yang dilakukan Sukirman yang menyatakan sikap kerja berpengaruh terhadap produktivitas kerja. Sikapkerjayang mencerminkan pengalaman yang menyenangkan dalam pekerjaanyaserta harapan-harapanya terhadap pengalaman masa depan.²⁶⁰ Serta Utama dalam penelitiannya menyimpulkan bahwa terdapat pengaruh langsung sikap kerja terhadap produktivitas kerja sebesar 0,114.²⁶¹

²⁵⁹Blum, M.L. and Naylor, J.C., *Industrial Psychology and Its social Fondation*, (New York: Harper & Row Publisher, 1968), h. 345.

²⁶⁰Sukirman. Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Produktivitas Kerja (kasus Guru Akuntansi Unnes Semarang). (Jurnal Pendidikan Ekonomi Vol 2 No. 2 Juli, 2007), h. 1

²⁶¹Indra Utama, (2018). Pengaruh Kompetensi Dosen, Iklim Kerja, Sikap Kerja dan Motivasi KerjavTerhadap Produktivitas Kerja Dosen Perguruan Tinggi Swasta Di Aceh. *Disertasi*, Medan: Program Pascasarjana Universitas Negeri Medan.

18. Pengaruh Langsung Budaya Organisasi Terhadap Produktivitas Kerja Melalui Motivasi Kerja.

Temuan ke tujuh penelitian ini juga menunjukkan secara empiris bahwabudaya organisasi memberikan pengaruh tidak langsung terhadap produktivitas kerja dosen melalui motivasi kerja sebesar 0,011. Dengan demikian, budaya organisasi secara tidak langsung terhadap menentukan perubahan-perubahan produktivitas kerja dosen melalui motivasi kerja adalah sebesar 1,1%.

Hasil penelitian ini menegaskan bahwa budaya organisasi dan motivasi kerja merupakan faktor pendukung bagi tercapainya produktivitas kerja yang tinggi bagi dosen. Budaya organisasi yang kuat dan motivasi kerja yang tinggi juga mampu meningkatkan produktivitas kerja. Karena Keberhasilan sebuah produktivitas kerja juga akan di pengaruhi oleh pengelolaan dalam suatu organisasi seperti halnya Universitas, Fakultas maupun Program studi yang ada dilingkungan Universitas Islam Sumatera Utara. Untuk mencapai hal tersebut dibutuhkan produktivitas kerja yang tinggi dari seluruh elemen Universitas termasuk dosen.

Dengan demikian peningkatan suatu produktivitas kerja yang tinggi dalam sebuah organisasi adalah dengan menumbuhkan motivasi kerja di kalangan dosen, agar dosen mau bekerja dengan giat dan sungguh-sungguh untuk mencapai tujuan yang di inginkan. Serta dapat meningkatkan barang atau jasa yang di hasilkan oleh universitas. Agar dosen mempunyai produktivitas kerja yang baik, selain mereka harus mempunyai komitmen terhadap organisasi, mereka juga harus memiliki motivasi kerja yang baik.

Relevan dengan pandangan diatas, hasil penelitian Moch. Hidayat yang meneliti tentang Hubungan Motivasi pegawai, budaya organisasi dan efektivitas kerja terhadap produktifitas kerja pegawai di kantor sekretariat daerah propinsi Kalimantan Timur. Hasil penelitian

menunjukkan terdapat pengaruh Motivasi dan budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap produktivitas kerja pegawai. Motivasi berpengaruh paling dominan.²⁶² Pratiwi yang meneliti tentang Pengaruh budaya organisasi, komitmen organisasi, komunikasi atasan dan bawahan, dan kompensasi terhadap produktivitas karyawan BRI Cabang Wonogiri. Hasil penelitiannya menunjukkan bahwa keempat variabel budaya organisasi, komitmen organisasi, komunikasi atasan bawahan, dan kompensasi mempunyai pengaruh yang positif dan signifikan terhadap produktivitas karyawan.²⁶³ Djoko yang meneliti tentang Faktor-faktor yang mempengaruhi produktivitas kerja pegawai di Bappeda Kabupaten Wonogiri. Hasil penelitiannya menunjukkan bahwa Pendidikan dan pelatihan motivasi kerja, budaya organisasi dan kepuasan kerja pegawai berpengaruh positif dan signifikan terhadap produktivitas kerja pegawai.²⁶⁴

Saroso yang meneliti tentang Pengaruh Kepemimpinan, Budaya Organisasi, Motivasi Kerja, Dan Kedisiplinan Kerja Terhadap Produktivitas Kerja Pegawai PT. Jasa Raharja (Persero) Perwakilan Surakarta. Hasil penelitiannya menunjukkan bahwa secara bersama-sama variabel independen (kepemimpinan, budaya organisasi, motivasi kerja, dan kedisiplinan kerja) berpengaruh signifikan terhadap produktivitas kerja.²⁶⁵ Serta Agus Anas Fuadi dalam penelitiannya menyimpulkan bahwa Budaya organisasi mempunyai pengaruh tidak signifikan terhadap produktivitas kerja guru SMA Muhammadiyah I Klaten dimana nilai

²⁶²Moch. Hidayat. Hubungan Motivasi pegawai, budaya organisasi dan efektivitas kerja terhadap produktivitas kerja pegawai di kantor sekretariat daerah propinsi Kalimantan Timur. Surakarta: *Tesis*. UMS Surakarta, 2003, h. 1.

²⁶³Pratiwi. Pengaruh budaya organisasi, komitmen organisasi, komunikasi atasan dan bawahan, dan kompensasi terhadap produktivitas karyawan BRI Cabang Wonogiri. Surakarta: *Tesis*. STIE AUB Surakarta, 2006, h. 1.

²⁶⁴Djoko. Faktor - faktor yang mempengaruhi produktivitas kerja pegawai di Bappeda Kabupaten Wonogiri. Surakarta: *Tesis*. STIE AUB Surakarta, 2007, h.1

²⁶⁵Saroso. Pengaruh Kepemimpinan, Budaya Organisasi, Motivasi Kerja, Dan Kedisiplinan Kerja Terhadap Produktivitas Kerja Pegawai PT. Jasa Raharja (Persero) Perwakilan Surakarta. Surakarta: *Tesis*. STIE AUB Surakarta, 2007, h. 1.

signifikansi $0,272 > 0,05$ artinya variabel budaya organisasi tidak mempunyai pengaruh signifikan terhadap Produktivitas kerja.²⁶⁶

19. Pengaruh Langsung Kepemimpinan Spritual Terhadap Produktivitas Kerja Melalui Motivasi Kerja.

Temuan ke delapan penelitian ini juga menunjukkan secara empiris bahwa kepemimpinan spritual memberikan pengaruh tidak langsung terhadap produktivitas kerja dosen melalui motivasi kerja sebesar 0,020. Dengan demikian, kepemimpinan spritual secara tidak langsung menentukan perubahan-perubahan produktivitas kerja dosen melalui motivasi kerja adalah sebesar 2%.

Fakta empiris ini menunjukkan bahwa kepemimpinan spritual dianggap sebagai faktor penting yang sangat menentukan keberhasilan suatu organisasi. Kepemimpinan yang baik dalam suatu organisasi dapat meningkatkan produktivitas kerja dosen, dan demikian pula sebaliknya. Agar produktivitas para dosen terus meningkat dari waktu ke waktu, maka model kepemimpinan spritual yang diparkatikkan pimpinan di lingkungan universitas, fakultas maupun prodi hendaknya juga diarahkan pada upaya meningkatkan motivasi kerja para dosen.

Motivasi merupakan salah satu faktor yang menentukan produktivitas dosen dalam bekerja. Motivasi adalah hal yang menyebabkan, menyalurkan dan mendukung perilaku manusia agar mau bekerja giat dan antusias mencapai hasil yang optimal. Motivasi menunjukkan kondisi yang dapat menggerakkan para dosen untuk melaksanakan pekerjaannya. Untuk mencapai produktivitas yang tinggi, diperlukan suatu pendekatan yang dapat memotivasi kerja dosen. Besarnya produktivitas sangat ditentukan oleh motivasi kerjanya. Dengan

²⁶⁶Agus Anas Fuadi, Pengaruh Kepemimpinan, Budaya Organisasi Dan Kepuasan Kerja Terhadap Produktivitas Kerjaguru Dengan Komitmen Organisasi sebagai Moderating, (Jurnal INFORMATIKA edisi September 2014. Vol 1. No. 2, 2014), h. 2337 - 5213

mengetahui motif dan motivasi yang diinginkan para dosen, maka dapat disusun strategi agar produktivitas kerja dapat di pertahankan, atau ditingkatkan.²⁶⁷

Motivasi kerja sangat mempengaruhi semangat kerja yang dimiliki oleh para dosen yang berpotensi untuk mencapai hasil yang optimal, sehingga diperlukan adanya pendorong agar dosen mau mengarahkan seluruh potensinya.²⁶⁸ Variabel-variabel bebas motivasi kerja yang meliputi fisiologi, keamanan dan keselamatan, sosial, penghargaan, dan aktualisasi diri secara parsial dan simultan berpengaruh positif dan signifikan terhadap produktivitas kerja para dosen. Motivasi kerja juga mempunyai pengaruh yang lebih besar terhadap produktivitas kerja dari pada kepuasan kerja. Ringkasnya kepemimpinan spritual berpengaruh secara tidak langsung terhadap produktivitas kerja melalui motivasi kerja dosen di Universitas Islam Sumatera Utara.

20. Pengaruh Langsung Sikap Kerja Terhadap Produktivitas Kerja Melalui Motivasi Kerja.

Temuan kesembilan penelitian ini membuktikan secara empiris bahwa sikap kerja berpengaruh secara tidak langsung terhadap produktivitas kerja dosen melalui motivasi kerja sebesar 0,015. Dengan demikian, sikap kerja secara tidak langsung menentukan perubahan-perubahan produktivitas kerja dosen melalui motivasi kerja adalah sebesar 1,5%.

²⁶⁷Malayu S. P. Hasibuan. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. (Jakarta: CV Haji Masagung, 2002), h.152.

²⁶⁸Ekaningsih. 2012. Pengaruh Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Dengan Presepsi Lingkungan Kerja Sebagai Variabel Pemoderasi (Studi Pada Satuan Polisi Pamomg Praja Kota Surakarta). (Jurnal Sociocientia Kopertis Wilayah XI Kalimantan .Vol. 4 No 1. Februari 2012), h. 134.

Fakta empiris ini menunjukkan bahwa sikap kerja yang ditampilkan oleh para dosen dianggap sebagai faktor penting yang sangat menentukan bagi peningkatan produktivitas kerjanya. Hal ini sejalan apa yang dikemukakan oleh Sedarmayanti yang menegaskan bahwa produktivitas sangat dipengaruhi oleh faktor-faktor sebagai berikut: 1).Sikap kerja, 2).Tingkat ketrampilan, 3).Hubungan antara tenaga kerja dan pimpinan organisasi, 4).Manajemen produktifitas, 5)Efisiensi tenaga kerja, dan 6).Kewiraswastaan.²⁶⁹

George dan Jones menegaskan bahwa *work attitudes* mengandung makna sebagai kumpulan perasaan, kepercayaan, dan pemikiran yang dipegang orang tentang bagaimana berperilaku pada saat ini mengenai pekerjaan dan organisasi.²⁷⁰ Menurut Sedarmayanti sikap kerja merupakan kesediaan untuk bekerja bergiliran, dapat menerima tambahan tugas, bekerja dalam suatu tim.²⁷¹ Kata sikap berasal dari bahasa Latin *Aptus*, yang berarti “kecocokan” atau “kesesuaian”. Sikap sebagai salah satu variabel dari faktor psikologis yang mempengaruhi perilaku konsumen memiliki keterkaitan yang kuat. Perilaku dapat memperkuat atau memperlemah sikap, sedangkan sikap sendiri dapat digunakan sebagai alat untuk memprediksi kecenderungan konsumen dalam memutuskan pilihan produk/jasa.²⁷²

Dalam kaitan peningkatan produktivitas kerja para dosen, keberadaan sikap kerja positif yang ditampilkannya menjadi hal sangat penting, hal ini mengingat sikap yang positif terhadap pekerjaan akan mendorong para dosen memiliki: 1) Kemauan untuk bekerja sama. Bekerja sama dengan orang-orang dalam suatu kelompok akan

²⁶⁹Sedarmayanti. *Sumber Daya Manusia Dan Produktifitas Kerja*, (Bandung: Mandar Maju, 2001), h.51.

²⁷⁰Jennifer M. George & garet R. Jones. *Understanding and Managing Organizational Behavior*. (Boston: Prentice Hall, 2012), h.71.

²⁷¹Sedarmayanti. *Sumber Daya Manusia Dan Produktifitas Kerja*, (Bandung: Mandar Maju, 2001), h.71

²⁷²Sunarto. *Manajemen Pemasaran*. (Yogyakarta: BPFE-UST, 2003), h. 160.

memungkinkan universitas maupun program studi dapat mencapai tujuan yang tidak mungkin dicapai oleh orang-orang secara individual; 2) Rasa memiliki. Adanya rasa ikut memiliki dikalangan para dosen terhadap organisasi akan membuat dosen memiliki sikap untuk ikut menjaga dan bertanggung jawab terhadap universitas sehingga pada akhirnya akan menimbulkan loyalitas demi tercapainya tujuan universitas maupun program studi; 3) Hubungan antar pribadi. Dosen yang mempunyai loyalitas tinggi mereka akan mempunyai sikap fleksibel terkait hubungan antara pribadi. Hubungan antara pribadi ini meliputi : hubungan sosial diantara para dosen. Hubungan yang harmonis antara atasan dan dosen, situasi kerja dan sugesti dari teman sekerja; 4) Suka terhadap pekerjaan. Universitas harus dapat menghadapi kenyataan bahwa dosen tiap hari datang untuk bekerja sama sebagai manusia seutuhnya dalam hal melakukan pekerjaan yang akan dilakukan dengan senang hati sebagai indikatornya bisa dilihat dari: kesanggupan para dosen dalam bekerja, dosen tidak pernah menuntut apa yang diterimanya di luar gaji maupun tunjangan yang diberikan kepadanya.

Faktor-faktor sikap kerja menurut Blum and Naylor terdapat beberapa faktor yang mempengaruhi sikap kerja, diantaranya: 1) Kondisi Kerja, situasi kerja yang meliputi lingkungan fisik ataupun lingkungan sosial yang menjamin akan mempengaruhi kenyamanan dalam bekerja. Karena dengan adanya rasa nyaman akan mempengaruhi semangat dan kualitas para dosen; 2) Pengawasan atasan, seorang pimpinan yang melakukan pengawasan terhadap dosen dengan baik dan penuh perhatian pada umumnya berpengaruh terhadap sikap dan semangat kerja para dosen; 3) Kerja sama dari teman sekerja, Adanya teman sekerja yang dapat berkerjasama akan sangat mendukung kualitas dan prestasi dalam menyelesaikan pekerjaan; 4) Keamanan, Adanya rasa aman yang tercipta serta lingkungan yang terjaga akan menjamin dan menambah ketenangan dalam pekerjaan; 5) Kesempatan untuk maju, adanya jaminan

masa depan yang lebih baik dalam hal karier baik promosi jabatan dan jaminan hari tua; 6) Fasilitas kerja, tersedianya fasilitas-fasilitas yang dapat digunakan para dosen dalam pekerjaannya; dan 7) Upah atau Gaji, Rasa senang terhadap imbalan yang diberikan perusahaan baik yang berupa gaji pokok, tunjangan dan sebagainya yang dapat mempengaruhi sikap para dosen dalam menyelesaikan pekerjaannya.²⁷³

Jika memperhatikan faktor-faktor sikap kerja menurut ahli diatas dimana beberapa faktor yang mempengaruhi sikap kerja, diantaranya: 1)Kondisi Kerja; 2)Pengawasan atasan; 3) Kerja sama dari teman sekerja; 4) Keamanan; 5)Kesempatan untuk maju; dan 7) Upah atau Gaji, aspek – aspek ini secara implisit merupakan bagian dari motivasi. Sehingga dapat diyakini bahwa sikap kerja positif dan motivasi kerja yang tinggi dikalangan para dosen pada gilirannya akan mendorong munculnya produktivitas kerja yang tinggi.

Hal ini juga sesuai dengan Penelitian yang dilakukan Sukirman yang menyatakan sikap kerja berpengaruh terhadap produktivitas kerja. Sikapkerjayang mencerminkan pengalaman yang menyenangkan dalam pekerjaanyaserta harapan-harapanya terhadap pengalaman masa depan.²⁷⁴Serta Utama dalam penelitiannya menyimpulkan bahwa terdapat pengaruh langsung sikap kerja terhadap produktivitas kerja sebesar 0,114.²⁷⁵

21. Pengaruh Langsung Motivasi Kerja Terhadap Produktivitas Kerja.

Temuan kesepuluh penelitian ini membuktikan secara empiris bahwa Motivasi kerja berpengaruh langsung terhadap Produktivitas kerja

²⁷³Blum, M.L. and Naylor, J.C., *Industrial Psychology and Its social Fondation*, (New York: Harper & Row Publisher, 1968), h. 345.

²⁷⁴Sukirman. Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Produktivitas Kerja (kasus Guru Akuntansi Unnes Semarang). (Jurnal Pendidikan Ekonomi Vol 2 No. 2 Juli, 2007), h. 1

²⁷⁵Indra Utama, (2018). Pengaruh Kompetensi Dosen, Iklim Kerja, Sikap Kerja dan Motivasi KerjavTerhadap Produktivitas Kerja Dosen Perguruan Tinggi Swasta Di Aceh. *Disertasi*, Medan: Program Pascasarjana Universitas Negeri Medan.

dosen dengan besaran 5,9 %. Temuan ini ini memberikan makna bahwa pengaruh pelaksanaan motivasi kerja terhadap produktivitas kerja adalah sebesar 5,9%. Sisanya yakni sebesar 94,4% ditentukan oleh faktor lain seperti pendidikan dan latihan, gizi dan kesehatan, tingkat penghasilan dan jaminan sosial, lingkungan dan iklim kerja, keterampilan, kepuasan, pengawasan, teknologi, manajemen, kebijakan pemerintah, pengalaman kerja, investasi, hubungan industrial, perijinan, moneter, fiskal, dan lain-lain.²⁷⁶ Hasil tersebut menunjukkan bahwa peningkatan atau penurunan variabel motivasi kerja akan berdampak searah dengan peningkatan atau penurunan variabel produktivitas kerja. Apabila semakin baik pelaksanaan motivasi kerja maka semakin tinggi pula produktivitas kerja yang diperoleh. Hal tersebut sesuai dengan pendapat Hasibuan bahwa motivasi adalah suatu keahlian, dalam mengarahkan pegawai dan organisasi agar mau bekerja secara berhasil, sehingga tercapai keinginan para pegawai sekaligus tercapai tujuan organisasi.²⁷⁷

Klinger dan Nanbaldin sebagaimana dikutip oleh Faustino Cardoso Gomes menyatakan bahwa: "... produktivitas merupakan fungsi perkalian dari usaha pegawai (*effort*), yang didukung dengan motivasi yang tinggi, dengan kemampuan pegawai (*ability*), yang diperoleh melalui latihan-latihan. Motivasi kerja merupakan bagian yang tidak dapat dipisahkan untuk menghasilkan produktivitas kerja karyawan sehingga dapat melancarkan pekerjaan karyawan.²⁷⁸ Sesuai dengan pendapat J. Ravianto yang mengemukakan bahwa produktivitas seseorang dipengaruhi oleh berbagai faktor baik yang berhubungan dengan orang itu maupun faktor-faktor diluar dirinya, seperti pendidikan, keterampilan,

²⁷⁶ J. Ravianto, J. *Produktivitas dan Manusia Indonesia*. (Jakarta: SIUP, 1994), h.14

²⁷⁷Malayu S. P. Hasibuan. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. (Jakarta: CV Haji Masagung, 2002), h.153.

²⁷⁸Faustino Cardoso Gomes. *Manajemen Sumber Daya Manusia*.(Jakarta: Andi Offset, 2003), h.160.

disiplin, sikap dan etika kerja, motivasi, gaji dan kesehatan, teknologi, manajemen dan kesempatan berprestasi.²⁷⁹

Berdasarkan pendapat-pendapat tersebut, jelaslah bahwa motivasi mempunyai pengaruh terhadap produktivitas dimana apabila motivasi seorang dosen baik maka produktivitas perusahaan pun akan meningkat, begitu juga sebaliknya apabila motivasi seorang karyawan rendah maka produktivitas universitas maupun program studi pun akan menurun. Meskipun motivasi bukanlah satusatunya faktor yang mempengaruhi produktivitas tetapi motivasi mempunyai peranan dan pengaruh yang cukup penting dalam peningkatan produktivitas kerja. Motivasi kerja dan produktivitas kerja dosen merupakan dua variabel yang secara teoritis dan terbukti memiliki hubungan yang positif, yang pada akhirnya motivasi kerja akan mempengaruhi produktivitas kerja dosen. Dengan demikian motivasi kerja karyawan akan berdampak searah pada tingkat produktivitas kerja dosen.

Dengan pelaksanaan motivasi kerja yang semakin baik maka produktivitas kerja yang diperoleh akan semakin tinggi, sebaliknya produktivitas kerja akan menurun apabila motivasi kerja tidak terlaksana dengan baik. motivasi kerja dan produktivitas kerja dosen yang tinggi pada Universitas Islam Sumatera Utara ini sangat diharapkan oleh perusahaan untuk mencapai tingkat produksi yang telah direncanakan danditetapkan sehingga apa yang menjadi tujuan universitas dapat tercapai. Sejalan dengan temuan yang menunjukkan adanya pengaruh secara positif dan signifikan motivasi terhadap produktivitas kerja(Prasetyo& Wahyudin, 2003²⁸⁰; Deli, 2009²⁸¹; Pakpahan, 2010²⁸²;Hakim, 2010²⁸³; Sahril, 2011²⁸⁴;Manalu, 2012²⁸⁵;Iskandar, 2012²⁸⁶).

²⁷⁹J. Ravianto, J. *Produktivitas dan Manusia Indonesia*. (Jakarta: SIUP, 1994), h.12

²⁸⁰Prasetyo, E.& Wahyudin, M. (2003). Pengaruh Kepuasan dan Motivasi Kerja terhadap Produktivitas Kerja Karyawan Riyadi Palace Hotel di Surakarta. *Tesis*. Surakarta: Program Pascasarjana Universitas Muhammadiyah Surakarta.

22. Pengaruh Simultan Budaya Organisasi, Kepemimpinan Spritual, Sikap Kerja dan Motivasi Kerja Secara Bersama-sama Terhadap Produktivitas Kerja.

Temuan ke sebelas penelitian ini menunjukkan besaran pengaruh total (simultan) budaya organisasi, Kepemimpinan spritual, sikap kerja secara berasama-samaterhadap produktivitas kerja dosen Universitas Islam Sumatera Utara secara keseluruhan mencapai 50,6%, sedangkan sisanya ditentukan oleh faktor lain diluar variabel yang digunakan dalam penelitian ini. Temuan penelitian ini sejalan dengan teori yang telah dikemukakan terdahulu bahwa produktivitas kerja dosen pada dasarnya dipengaruhi oleh sikap mental berupa motivasi kerja, disiplin kerja dan etika kerja, pendidikan, keterampilan, manajemen hubungan industrial pancasila, tingkat penghasilan dan kesehatan, jaminan sosial, lingkungan sosial dan iklim kerja, sarana produksi, teknologi dan kesempatan berprestasi.²⁸⁷ Colquit, Lepine, dan Wesson dalam bentuk suatu model yang disebut *Integratif Model of Organization Behavior* menegaskan bahwa *outcomes* individu yang dianggap turut mempengaruhi perilaku kinerja

²⁸¹Deli, A. (2009). Pengaruh motivasi terhadap produktivitas kerja akademik dosen Pegawai Negeri Sipil dipekerjakan (PNS DPK) pada Universitas Islam Kalimantan Banjarmasin. Penelitian Ilmiah UNISKA. Diakses 26 Januari 2013 dari <http://www.uniska-bjm.ac.id>.

²⁸²Pakpahan, J. M. (2010). Pengaruh Faktor-faktor Motivasi Kerja terhadap Produktivitas Karyawan pada Perusahaan PT Indotirta Suaka di Pulau Batam. *Tesis*. Batam: Program Pascasarjana Universitas Terbuka.

²⁸³Hakim, L. (2010). Analisis pengaruh motivasi terhadap peningkatan produktivitas kerja karyawan PT Diamond Indonesia. *Jurnal Ekonomi dan Industri*, No. 1, Tahun XV

²⁸⁴Sahril. (2011). Pengaruh Pembinaan dan Motivasi Kerja terhadap Produktivitas Kerja Pegawai Pengelola Kearsipan di Lingkungan Pemerintah Kabupaten Bangka Tengah. *Tesis*. Jakarta: Program Pascasarjana Universitas Terbuka

²⁸⁵Manalu, E. A. (2012). Pengaruh Motivasi, Kepemimpinan, dan Disiplin terhadap Produktivitas Kerja Pegawai Dinas Kehutanan dan Perkebunan Kabupaten Tapanuli Tengah. *Tesis*. Jakarta: Program Pascasarjana Universitas Terbuka.

²⁸⁶Iskandar, R. (2012). Pengaruh Stres dan Motivasi terhadap Produktivitas Pegawai Negeri Sipil di Sekretariat Daerah Kabupaten Bangka. *Tesis*. Pangkalpinang: Program Pascasarjana Universitas Terbuka.

²⁸⁷Sedarmayanti. *Sumber Daya Manusia dan Produktivitas Kerja*. (Bandung: Mandar Maju, 2001), h. 12.

dan komitmen organisasi terdiri atas: kepuasan kerja, stres, motivasi, kepercayaan, keadilan dan etika, serta pembelajaran dan pengambilan keputusan. Sementara itu, mekanisme individu dipengaruhi oleh mekanisme organisasi yang terdiri atas, budaya organisasi dan struktur organisasi, mekanisme kelompok, yang terdiri: gaya dan perilaku kepemimpinan, kekuasaan dan pengaruh kepemimpinan, proses tim, karakteristik tim, serta karakteristik individu, yang terdiri atas: kepribadian dan nilai budaya serta kemampuan.²⁸⁸

Mc. Shane dan Glinow mengembangkan suatu model perilaku organisasi. Model yang mereka kembangkan dikenal dengan *Model of Individual Behavior and Results*. Model ini menunjukkan empat faktor yang mempengaruhi kinerja atau produktivitas kerja individu yaitu motivasi, kemampuan, peran, persepsi dan faktor situasi. Menurut Shane dan Glinow jika empat faktor ini melemah maka kinerja atau produktivitas individu akan berkurang. Motivasi, kemampuan, peran, persepsi dan faktor situasi ini ditentukan oleh karakter individu berupa nilai²⁸⁹.

Pada model *Organizational Behavior* Dasar Tahap II yang dikembangkan Robbins, dijelaskan bahwa kinerja individu dapat terlihat dari produktivitas, absensi, pergantian karyawan, kewargaan, kepuasan. Menurutnya kinerja individu dipengaruhi oleh perilaku-perilaku pada tingkat (1) individu berupa ciri biografis, kepribadian dan emosi, nilai dan sikap, kemampuan, persepsi, motivasi, pembelajaran individu dan pengambilan keputusan, (2) kelompok berupa perubahan dan stress, komunikasi, konflik, kekuasaan dan politik, tim-tim kerja, struktur kelompok, kepemimpinan dan kepercayaan dan pengambilan keputusan kelompok, dan (3) sistem organisasi berupa budaya organisasi, struktur

²⁸⁸ Jason A. Colquitt, Jeffery A. Lepine dan Michael J. Wesson. *Organizational Behavior : Improving Performance and Commitment in the Work Place*. (New Jersey New York : Mc Graw-Hill, 2009), h. 8.

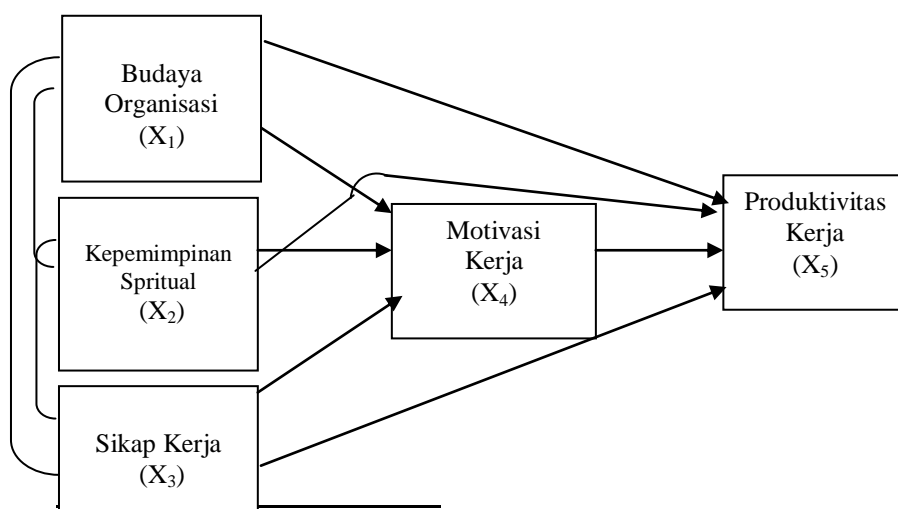
²⁸⁹ McShane, Steven L., dan Glinow, Mary Ann Von. *Organizational Behavior*. New (York: McGraw-Hill Companies, Inc, 2007), h. 24.

organisasi, desain kerja dan teknologi, dan kebijakan dan praktik sumber daya manusia. Semua faktor-faktor pada tiap tingkatan analisis ini saling berinteraksi dan memberikan pengaruh terhadap kinerja individu²⁹⁰. Serta Benardin dan Russel yang menjelaskan bahwa faktor penentu besar kecilnya produktivitas adalah pengetahuan, keterampilan, kompetensi (kemampuan), sikap, dan perilaku.²⁹¹

Selanjutnya Gomes juga menjelaskan faktor-faktor yang mempengaruhi produktivitas kerja adalah: (1) knowledge/ pengetahuan, (2) skill/keahlian, (3) ability/kemampuan, (4) attitude/sikap, dan (5) behavior/prilaku.²⁹²

Temuan penelitian ini juga memberikan simpulan bahwa perubahan (peningkatan atau penurunan) yang terjadi pada produktivitas kerja dosen adalah sebesar 50,6% ditentukan oleh budaya organisasi, Kepemimpinan spritual, dan sikap kerja sedangkan sisanya ditentukan oleh faktor lain diluar variabel yang digunakan dalam penelitian ini.

Berdasarkan hasil pengujian yang sudah dilakukan memberikan kesimpulan bahwa model teoritik yang diajukan diterima secara keseluruhan (simultan), sehingga model akhir (*existing*) sebagai berikut:



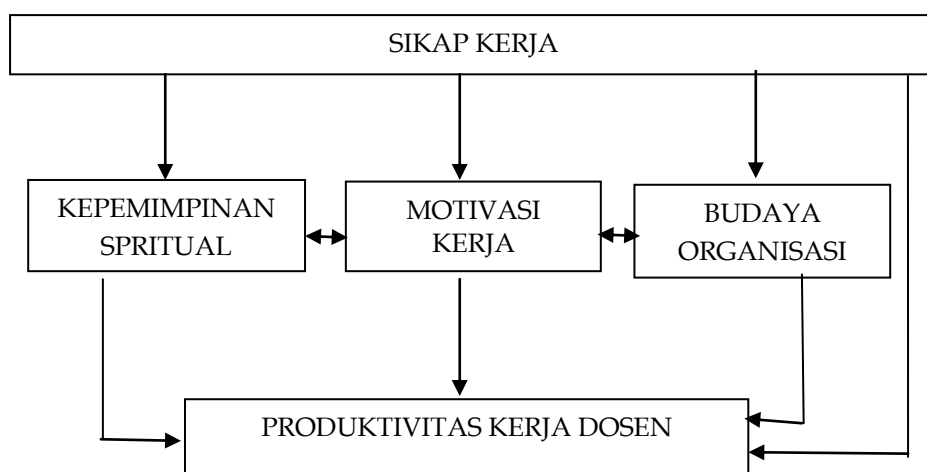
²⁹⁰ Robbins, Stephen P. *Perilaku Organisasi*. (Jakarta : Indeks, 2003), h.34

²⁹¹John H. Benardin dan Joy E.A.Russel. 1993. *Human Resources Management*. (Singapore: McGraw Hill Inc, 1993), h. 40.

²⁹²Faustino Cardoso Gomes. *Manajemen Sumber Daya Manusia..* (Yogyakarta: Andi,2003), h. 160.

Gambar 4.8. Model Existing

Dengandemikian,hasilpenelitianmelaluipengujiankeselabelas hipotesis penelitian yang diajukantelahmenemukansuatuModelTeoretis Produktivitas kerja dosen yangmenggambarkanstruktur hubungankausal antara variabel budaya organisasi, kepemimpinan spritual, sikap kerja dan terhadap produktivitas kerja beserta dimensi dan indikator yang menyertainya sebagai berikut:



Gambar 4.9: Model Produktivitas Kerja

Berdasarkan Gambar 4.9. model produktivitas kerja dosen ditentukan oleh faktor internal dan eksternal. Faktor internal yang mempengaruhi produktivitas kerja dosen Universitas Islam Sumatera Utara adalah sikap kerja dan motivasi kerja, sedangkan faktor eksternalnya adalah budaya organisasi dan kepemimpinan spritual.

Konsep produktivitas kerja sesungguhnya dapat dilihat dari dua dimensi, yaitu dimensi individu dan dimensi organisasian. Dimensi individu melihat produktivitas dalam kaitannya dengan karakteristik-karakteristik kepribadian individu yang muncul dalam bentuk sikap mental dan mengandung makna keinginan dan upaya individu yang selalu berusaha untuk meningkatkan kualitas kehidupannya. Sedangkan

dimensi keorganisasian melihat produktivitas dalam kerangka hubungan teknis antara masukan (*input*) dan keluaran (*output*).

Terkait dengan upaya meningkatkan produktivitas kerja pada dimensi individu ini, maka menumbuhkan sikap mental para dosen terkait dengan pekerjaannya menjadi sebuah keniscayaan. Sikap kerja dapat tercermin dari kepercayaan, kepuasan, dan perilaku yang ditampilkan. Seorang dosen yang memiliki sikap yang positif terhadap pekerjaan sudah barang tentu menampilkan suatu kepercayaan, kepuasan dan perilaku yang positif terhadap pekerjaannya.

Kepercayaan dosen terhadap pekerjaan akan tumbuh bilamana seorang dosen memiliki kesesuaian antara pekerjaan dengan kemampuan. Profesi dosen merupakan profesi yang membutuhkan pendidikan. Pendidikan yang sesuai dan pengalaman yang memadai merupakan faktor yang cukup menentukan keberhasilan menjadi seorang dosen. Di samping kesesuaian pekerjaan dengan kemampuan, kesesuaian pekerjaan dengan minat merupakan faktor yang dapat mempengaruhi tingkat kepercayaan seorang dosen terhadap pekerjaan. Kepercayaan yang tinggi terhadap pekerjaan akan tumbuh bilamana seorang dosen memiliki minat yang tinggi untuk menjalani profesi sebagai dosen.

Kepuasan dosen terhadap pekerjaan akan tumbuh bilamana pekerjaan, gaji, peluang promosi, dan lingkungan kerja mampu memberikan rasa senang. Dengan pekerjaan yang membanggakan, gaji yang memadai, peluang promosi yang terbuka, dan lingkungan kerja yang kondusif akan memberikan kepuasan bagi dosen dalam menjalani profesinya. Perilaku dari seorang dosen dapat dilihat dalam bentuk tanggung jawab, etos kerja, disiplin, dan kreativitasnya. Dosen dapat dikategorikan berperilaku positif bilamana memiliki tanggung jawab, etos kerja, disiplin, dan kreativitas dan produktivitas yang tinggi.

Efektivitas model produktivitas kerja dosen di Universitas Islam Sumatera Utara kedua adalah menerapkan kepemimpinan spritual

dikalangan para pimpinan baik pada level universitas, fakultas dan program studi. Pemimpin adalah figur dan motor utama dalam menjalankan berbagai program organisasi. Karakter sebuah organisasi akan sangat tergantung kepada karakter seorang pemimpin. Seorang pemimpin selain harus kompeten, juga harus memiliki sifat-sifat yang terpuji, seperti jujur, disiplin, amanah, bijaksana, aspiratif, dan utamanya mampu memberi teladan kepada setiap anak buahnya. Dengan demikian, disamping dia akan menjadi sosok pemimpin yang kredibel, dihormati, dan berwibawa.

Untuk mewujudkan karakter pemimpin yang kompeten dan kredibel, maka seseorang yang ditunjuk atau dipilih menjadi pemimpin harus memiliki fondasi yang baik, utamanya fondasi nilai spiritual. Bagi seorang pemimpin yang memiliki nilai spiritual yang baik, memimpin adalah sebuah amanah yang harus ditunaikan dengan sebaik-baiknya, karena suatu saat akan dimintai pertanggungjawabannya.

Pemimpin yang berdasarkan nilai spiritual yang baik, bukan hanya mengacu kepada peraturan yang berlaku, tetapi memimpin dengan nurani, bijak dalam bertindak dan mengambil keputusan. Mempertimbangkan setiap sisi dan konsekuensi dari setiap keputusannya, walau tentunya belum tentu keputusannya mampu memuaskan setiap bawahannya.

Pemimpin yang berdasarkan nilai spiritual yang baik akan menyebarkan aura yang baik di lingkungan unit kerjanya, merangkul setiap stafnya, adil, menghargai sekecil apapun partisipasi dan kontribusi para bawahannya. Sederhana, bersahaja, serta mampu mengutamakan kepentingan bawahan di atas kepentingan dirinya. Pemimpin yang berdasarkan nilai spiritual yang baik akan menjadi benteng bagi stafnya, agar mereka nyaman dan tenang dalam bekerja. Ketika ada masalah, tidak mudah menghakimi atau menyalahkan bawahannya, tetapi mencari

solusi untuk menyelesaikan masalah, dan melakukan pembinaan agar staf yang melakukan kesalahan tersebut dapat memperbaiki diri.

Pemimpin yang berdasarkan nilai spiritual yang baik akan akan menempatkan jabatan sebagai amanah, dan jika suatu saat amanah tersebut diambil oleh pemberi amanah, dia akan dengan *legowo* menyerahkannya kembali. Dia berpikir bahwa sesuatu yang diamanahkan akan suatu saat akan diambil sang pemiliknya. Selain itu, dia sungguh-sungguh dalam berja, karena kalau tidak sungguh-sungguh, sama saja dengan mengkhianati amanat. Pemimpin yang berdasarkan nilai spiritual, bukan hanya taat beribadah secara ritual, tetapi juga mampu mengimplementasikan dalam kehidupan sehari-hari utamanya dalam tata kelola manajerialnya. Dengan kata lain, dia bukan hanya kuat dalam membina hubungan dengan Sang Pencipta, tetapi juga kuat dalam membina hubungannya dengan sesama manusia.

Pemimpin yang berdasarkan nilai spiritual akan senantiasa menjaga integritasnya, karena dia sadar bahwa integritas adalah modal penting untuk mendapatkan kepercayaan dari bawahan dan dari publik. Banyak pemimpin yang tidak berwibawa, dan akhirnya harus lengser karena dinilai sudah tidak memiliki integritas. Apa yang diucapkan tidak sesuai dengan apa yang dilakukan. Pemimpin yang berdasarkan nilai spiritual akan menjadikan jabatan yang disandangnya sebagai jalan menuju kebahagiaan di dunia dan akhirat. Dia akan banyak berdoa dan mendekatkan diri kepada Allah agar senantiasa diberikan petunjuk, serta diberikan kekuatan lahir dan batin dalam menjalankan tugasnya, hanya kepada Dia lah tempat meminta perlindungan.

Karakter pemimpin yang dipaparkan di atas, mungkin terlalu ideal ditengah tantangan yang dihadapi oleh pemimpin saat ini, dimana antara harapan dan kenyataan bertolak belakang, apalagi kalau sudah dimasuki berbagai intervensi dan kepentingan. Ada sebuah dilema yang dihadapi antara kewajiban moral bertindak sesuai aturan dengan mengikuti

kepentingan. Disitulah ujian terhadap integritas dan konsistensi seorang pemimpin.

Penerapan kepemimpinan spiritual dalam suatu organisasi seperti halnya Universitas Islam Sumatera Utara akan dapat menginspirasi dan memotivasi sumber daya manusia dalam mencapai visi dan budaya organisasi yang didasarkan pada nilai-nilai spiritual, yang pada akhirnya dapat meningkatkan komitmen organisasi dan kinerja para dosen, pegawai maupun mahasiswa secara produktif. Untuk mewujudkan karakter pemimpin yang memiliki nilai spiritual yang baik tentunya bukan hal yang mudah. Harus melalui proses latihan, utamanya dalam hal meningkatkan kecerdasan spiritual, kecerdasan kepribadian, kecerdasan sosial, dan kecerdasan emosional.

Elemen ketiga yang turut mempengaruhi model produktivitas kerja dikalangan dosen Universitas Islam Sumatera Utara adalah motivasi kerja. Motivasi yang dimiliki oleh dosen akan mendorongnya bekerja dengan seoptimal mungkin untuk mencapai kepuasan dalam melaksanakan pekerjaannya, dan tidak semata-mata untuk memenuhi kebutuhan saja. Begitu besar pengaruh motivasi dalam suatu pekerjaan, sehingga menjadi salah satu faktor yang harus di pertimbangkan oleh suatu lembaga untuk bisa membuat dosen termotivasi dengan pekerjaannya. Suatu pekerjaan yang tidak dilandasi oleh motivasi kerja, maka akan menimbulkan hasil kerja yang tidak maksimal.

Motivasi kerja sebagai keinginan dan kesediaan untuk mengupayakan pencapaian tujuan, yang dikondisikan oleh kemampuan dalam memenuhi beberapa kebutuhan individual atau kebutuhan yang melatarbelakangi para dosen sehingga ia terdorong untuk melakukan pekerjaan sesuai dengan aturan yang ada.

Elemen lain yang turut menentukan model produktivitas kerja dikalangan dosen adalah faktor budaya organisasi. Setiap organisasi mengharapkan adanya budaya organisasi yang kuat, yang mampu

mempengaruhi perilaku anggota dalam bertindak, berpikir dan bersikap didalam interaksi antar anggota organisasi maupun dalam berinteraksi dengan anggota organisasi di luar organisasi yang dianutnya. Karena dengan memiliki budaya organisasi yang kuat, maka akan muncul perilaku anggota untuk bertindak dan berperilaku sesuai dengan yang diinginkan organisasi. Komitmen terhadap organisasi ini akan menimbulkan adanya loyalitas, dinamika kelompok di dalam organisasi, arah bersama dalam mencapai tujuan organisasi, dan gairah dalam melaksanakan tugas organisasional.

Bagi dosen, budaya organisasi yang kuat akan menimbulkan sikap kepercayaan diri yang kuat, karena ada rasa bangga memiliki status yang tinggi menjadi anggota organisasi. Nilai-nilai lebih sebagai anggota-anggota yang memiliki budaya organisasi yang kuat akan meningkatkan kepuasan kerjanya. Dengan demikian, budaya organisasi yang berlaku pada sebuah organisasi seperti Universitas Islam Sumatera Utara ini akan berdampak pada kepuasan kerja yang ditunjukkannya.

G. Keterbatasan Penelitian

Pada prinsipnya pelaksanaan penelitian telah diupayakan sebaik dan sesempurna mungkin dengan menggunakan prosedur penelitian ilmiah, untuk mendapatkan hasil yang optimal sesuai dengan tujuan penelitian. Akan tetapi sebaik apapun metode yang digunakan tidak tertutup kemungkinan adanya kekeliruan. Oleh sebab itu peneliti menyadari tidak luput dari kesilapan dan kekurangan dan dalam penelitian ini perlu diungkapkan keterbatasan dan kelemahan penelitian ini adalah:

1. Data dalam penelitian ini diperoleh melalui angket yang diberikan kepada responden dalam bentuk pernyataan yang ditanggapi oleh responden. Walaupun responden telah dihimbau memberikan jawaban yang sejujurnya, tidak tertutup kemungkinan responden memutuskan

sesuatu tanpa benar-benar mencermati dan merenungkan pilihan tersebut dan tidak memberikan jawaban sesuai dengan jawaban pribadinya sehingga perlu ekstra hati-hati dalam menafsirkan hasil penelitian.

2. Penelitian ini hanya dilakukan pada Universitas Islam Sumatera Utara, sehingga penelitian ini hanya dapat digeneralisasikan pada instansi yang memiliki karakteristik sama dengan sampel.
3. Untuk menggambarkan data Produktivitas kerja dosen yang diperoleh melalui angket/kuesioner, ada kemungkinan jawaban yang diberikan kurang menggambarkan kemampuan yang sesungguhnya dan sangat subjektif dalam mengisi angket yang ada.
4. Pada umumnya yang menjadi sumber penyebab bias pada suatu penelitian adalah teknik sampling, instrumen penelitian dan responden. Ketiga poin ini menjadi titik tolak untuk mengidentifikasi keterbatasan penelitian yaitu pendekatan penelitian positivisme yang menggunakan metode kuantitatif untuk mengukur hal-hal yang bersifat kualitatif.

BAB V

PENUTUP

A. Simpulan

Berdasarkan data dan hasil analisis yang telah dipaparkan dapat ditarik simpulan sebagai berikut:

1. Budaya organisasi berpengaruh langsung terhadap motivasi kerja sebesar 4,4%. Hal ini berarti perubahan (peningkatan atau penurunan) yang terjadi pada motivasi kerja dosen Universitas Islam Sumatera Utara sebesar 4,4% ditentukan oleh budaya organisasi.
2. Kepemimpinan spritual berpengaruh langsung terhadap motivasi kerja sebesar 8,4%. Hal ini berarti perubahan (peningkatan atau penurunan) yang terjadi pada motivasi kerja dosen Universitas Islam Sumatera Utara sebesar 8,4% ditentukan oleh kepemimpinan spritual.
3. Sikap kerja berpengaruh langsung terhadap motivasi kerja sebesar 3,7%. Hal ini berarti perubahan (peningkatan atau penurunan) yang terjadi pada motivasi kerja dosen Universitas Islam Sumatera Utara sebesar 3,7% ditentukan oleh sikap kerja.
4. Budaya organisasi berpengaruh langsung terhadap produktivitas kerja sebesar 5,1%. Hal ini berarti perubahan (peningkatan atau penurunan) yang terjadi pada produktivitas kerja dosen Universitas Islam Sumatera Utara sebesar 5,1% ditentukan oleh budaya organisasi.
5. Kepemimpinan spritual berpengaruh langsung terhadap produktivitas kerja sebesar 8%. Hal ini berarti perubahan (peningkatan atau penurunan) yang terjadi pada produktivitas kerja dosen Universitas Islam Sumatera Utara sebesar 8% ditentukan oleh kepemimpinan spritual.

6. Sikap kerja berpengaruh langsung terhadap produktivitas kerja sebesar 10,5%. Hal ini berarti perubahan (peningkatan atau penurunan) yang terjadi pada produktivitas kerja dosen Universitas Islam Sumatera Utara sebesar 10,5% ditentukan oleh sikap kerja.
7. Budaya organisasi berpengaruh tidak langsung terhadap produktivitas kerja dosen melalui motivasi kerja sebesar 1,1%. Hal ini berarti perubahan (peningkatan atau penurunan) yang terjadi pada produktivitas kerja dosen Universitas Islam Sumatera Utara sebesar 1,1% ditentukan oleh budaya organisasi melalui motivasi kerja.
8. Kepemimpinan spritual berpengaruh tidak langsung terhadap produktivitas kerja dosen melalui motivasi kerja sebesar 2%. Hal ini berarti perubahan (peningkatan atau penurunan) yang terjadi pada produktivitas kerja dosen Universitas Islam Sumatera Utara sebesar 2% ditentukan oleh budaya organisasi melalui motivasi kerja.
9. Sikap kerja berpengaruh tidak langsung terhadap produktivitas kerja melalui motivasi kerja sebesar 1,5%. Hal ini berarti perubahan (peningkatan atau penurunan) yang terjadi pada produktivitas kerja dosen Universitas Islam Sumatera Utara sebesar 1,5% ditentukan oleh budaya organisasi melalui motivasi kerja.
10. Motivasi kerja berpengaruh langsung terhadap produktivitas kerja dosen sebesar 5,9 %. Hal ini berarti perubahan (peningkatan atau penurunan) yang terjadi pada produktivitas kerja dosen Universitas Islam Sumatera Utara sebesar 5,9% ditentukan oleh motivasi kerja.

11. Simultan budaya organisasi, kepemimpinan spiritual, sikap kerja dan motivasi kerja secara bersama-sama terhadap produktivitas kerja dosen Universitas Islam Sumatera Utara sebesar 50,6%, sedangkan sisanya berasal dari faktor lain di luar variabel yang digunakan dalam penelitian ini.

B. Saran

Berdasarkan simpulan yang diperoleh dalam penelitian ini, maka untuk meningkatkan produktivitas kerja dosen disarankan :

Pertama, Kepada Koordinator Lembaga Layanan Pendidikan Tinggi (L2 Dikti) Wilayah I Sumatera Utara disarankan untuk menjadikan hasil penelitian ini sebagai bahan pertimbangan dalam melakukan pembinaan terhadap dosen-dosen perguruan tinggi swasta pada umumnya dan secara khusus bagi dosen Universitas Islam Sumatera Utara

Kedua, Kepada Pengurus Yayasan Universitas Islam Sumatera Utara hendaknya terus memaksimalkan Pengembangan Disiplin Kerja, Pengembangan Semangat Kerja, Pengembangan Karier dan Peningkatan Kesejahteraan bagi para dosen.

Ketiga, Kepada Rektor, Dekan dan Ketua Program Studi beserta jajarannya di lingkungan Universitas Islam Sumatera Utara yang menjadi garis terdepan untuk mewujudkan kebijakan pengurus yayasan dapat melaksanakan upaya sebagai berikut :

- 1) Peningkatan pengembangan kompetensi dosen yang berhubungan dengan peningkatan kemampuan : menguasai bahan, mengelola program pembelajaran, memilih dan menggunakan media serta sumber belajar, menguasai landasan kependidikan, mengelola kelas, mengelola interaksi pembelajaran, menilai prestasi hasil pembelajaran, melaksanakan fungsi dan program bimbingan dan penyuluhan, menyelenggarakan administrasi pendidikan, memahami prinsip dan menafsirkan hasil penelitian pendidikan

untuk pembelajaran, mengembangkan pengetahuan dengan metoda ilmiah, mempublikasikan dan menerapkan pengetahuan, serta mengembangkan diri.

Upaya yang didapat dilakukan untuk hal diatas, antara lain: Asistensi (*Assistenships*), Pertemuan dosen (*Lectures Confrences*), Seminar (*Seminars*), Bimbingan diskusi (*Guided discussions*), Lokakarya, Program Intruksional (*Programmed Inntructions*), Tugas khusus (*Special Assignments*), Pelatihan (*coaching*), Proyek penelitian (*Research Projects*), Kursus (*Courses*), dan lain sebagainya. Hasil akhir dari upaya pengembangan kemampuan kompetisi adalah, meningkatnya kemampuan nalar (*cogniti criterion*) dalam bidang keilmuan masing-masing, kemudianmembaiknya perilaku (*performan criterion*) dalam proses pembelajaran, serta mengarahnya mutu hasil belajar peserta didik (*product criterion*)

2) Peningkatan pengembangan disiplin kerja yang diarahkan pada konsistensi individu dalam memahami, menghayati, melaksanakan, dan memasyarakatkan ketentuan berperilaku dalam sistem kelembagaan.

Keempat, Kepada Dosen yang ada di lingkungan Universitas Islam Sumatera Utara diharapkan terus meningkatkan kompetensi dan produktivitas kerjanya melalui upaya mengasah dua kemampuan dasar profesinya, yakni: (a) kemampuan keilmuan dan (b) kemampuan untuk mentransfer ilmu atau kependidikan secara berkesinambungan untuk masa-masa yang akan datang.

DAFTAR PUSTAKA

- Adam, Everett E. Jr. dan Ronald J. 1996. *Production and Operations Management: Concept, Models and Behavior*. London: Free Press
- A.M. Lilik dan Agung. 2009. *Spiritual Leadership*. Jakarta: Gagasan Bisnis.
- Amstrong, Michael. 1995 *A Hand Book of Human Resource Management*. Jakarta: Gramedia, 1995
- Anders, Drejer. 2000. *Organizational Learning and Competence Development*. The Learning Organization. Vol.7, No. 4.
- Anas Fuadi, Agus.2014. Pengaruh Kepemimpinan, Budaya Organisasi Dan Kepuasan Kerja Terhadap Produktivitas Kerjaguru Dengan Komitmen Organisasisebagai Moderating, Jurnal INFORMATIKA edisi September 2014. Vol 1. No. 2.
- Anoraga, Panji. 2001. *Psikologi Kerja*. Jakarta: Rineka Cipta
- Anoraga, Panji dan Suyati, Sri. 1995. *Perilaku Keorganisasian*. Jakarta: Dunia Pustaka Jaya
- Aroef, Matthias. 2005 *Produktivitas: Kunci Kemenangan Global*. Bandung: Independent Society
- A Study of Organizationai Climate of High and Low Adopter Elementery Schooi ([http://www.ssta.sk.ca/research/school movement/rp27.htm](http://www.ssta.sk.ca/research/school%20movement/rp27.htm)).
- Azwar, Saifuddin 1998. *Sikap Manusia: Teori dan Pengukurannya*. Yogyakarta: Liberty
- Ball dan Ben, 1997. *Career Management Competencies – The Individual Perspective*. Career Development International, 2/2
- Baltus, R.K. 1983. *Personal Psychology for Life and Work*. New York: McGraw-Hill Book Company
- Bateman, Thomas S dan Snell, Scott A. 2004. *Management The New Competitive Landscape*. New York: Mc Graw - Hill / Irwin
- Bauman, et.al. 1997. *From Promise to Performance, A Journey of Transformation at Smilh Kline Beecham*. Harvard Business school: Press

- Bernardin, John H. dan Russel, Joy E. A. 1993. *Human Resources Management*. Singapore: McGraw Hill Inc
- Birdir, et.al.. 2000. *Research Chefs'Competencies: A Delphi Approach*. International Journal of Competemporary Hospitality Quality, vol. 18. No. 4
- Budianto, 2013. *Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Motivasi Kerja Karyawan pada Biro Perjalanan Wisata PT. Bintang Mandiri Raya*, Jurnal Administrasi Bisnis, Vol.1, No.1.
- Burhanuddin. 1994. *Analisis Administrasi Manajemen dan Kepemimpinan Pendidikan*. Jakarta: Bumi Aksara
- Burke, Robert. 2006. *Leadership and Spirituality*. Emerald Group Publishing Limited. Vol 8 No. 6.
- Bungin, Burhan. 2008. *Metode Penelitian Kuantitatif*. Jakarta: Kencana Prenada Media Group.
- Blum, M.L. and Naylor, J.C. 1968. *Industrial Psychology and Its social Fondation*, New York: Harper & Row Publisher.
- Cardoso Gomes, Faustino. 2003. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Andi Offset.
- Cooke, Steve dan Slack, Nkjel, 1991. *Making Management Decisions*, Great Britain: Prentice Hall
- Damayanti, Ninin. *Produktivitas Kerja di Indonesia Sangat Rendah*, www.tempointeraktif.com.
- Danim, Sudarwan. 2004. *Motivasi Kepemimpinan dan Efektivitas Kelompok*. Bandung: Rieneke Cipta.
- Davis, Keith dan Newstrom, John. 1993. *Perilaku Dalam Organisasi*, Terjemahan, Agus Darma, Jakarta:Erlangga.
- Departemen Agama RI 2007. *Al- Qur'an dan Terjemahannya*. Jakarta: Tiga Serangkai Pustaka Mandiri.

- Dewan Produktivitas Nasional. 1986 *Orientasi Produktivitas dan Ekonomi Jepang: Apa yang harus dilakukan Indonesia*, dalam J. Ravianto. Universitas Indonesia: Lembaga Sarana Informasi Usaha dan Produktivitas.
- Deli, A. 2009. *Pengaruh Motivasi Terhadap Produktivitas Kerja Akademik Dosen Pegawai Negeri Sipil dipekerjakan (PNS DPK) pada Universitas Islam Kalimantan Banjarmasin*. Penelitian Ilmiah UNISKA. Diakses 24 Pebruari 2020 dari <http://www.uniska-bjm.ac.id>.
- Djoko. 2007. Faktor – Faktor Yang Mempengaruhi Produktivitas Kerja Pegawai di Bapeda Kabupaten Wonogiri. Surakarta: Tesis. STIE AUB Surakarta.
- Drucker, Peter F. 2002. *Professionals' Productivity*, Copyright by ProQuest Company
- DuBrin, Andrew J. 2003. *Essential of Management*. Sixth Edition. USA: Thomson South Western
- Dwivedi, R. S. 1981. *Dynamic of Human Behavior at Work*. New Delhi: Oxford & IBH Publishing
- E.J, Pedhazur. *Multiple Regression in Behavioral Research*. New York: Holt, Rinehart and Winston.
- Feldman, R.S. 1997. *Understanding Psychology*. New York: McGraw-Hill
- French. 1986. *Human Resource Management*. USA: Houghton Mifflin
- Fry, Louis W. 2003. *Toward a Theory of Spiritual Leadership*. The Leadership Quarterly. No.14.
- Gerungan. 1991. *Psikologi Sosial*. Bandung: Eresco.
- George, Jennifer M & Jones, Gareth R. 1996. *Understanding and Managing Organizational Behavior*, New York: addison wesley Publishing Co.
- Giacalone, R.A. & Jurkiewicz, C.L. 2003. *Toward a Science of Workplace Spirituality, Handbook of Workplace Spirituality and Organizational Performance*. New York.
- Gibson. James L., Ivancevich, Jhon M. dan Donnelly, James H. 1997. *Organization. Prilaku, Struktur, Proses*. Alih Bahasa: Djakarsih. Jakarta: Erlangga

- Gitosudarmo, Indriyo. 1997. *Prilaku Keorganisasian*. Yogyakarta: BPFE
- Goleman, Daniel, 2000. *Leadership That Gets Result*, Harvard Business Review, March – April
- Gomes, Faustino Cardoso. 2003. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: Andi
- Gupta, Atul. 2002. *Productivity Measurement in Service Operations: A Case Study from the Healthcare Environment*. Copyright by ProQuest Company
- Hakim, L. 2010. Analisis Pengaruh Motivasi Terhadap Peningkatan Produktivitas Kerja Karyawan PT Diamond Indonesia. *Jurnal Ekonomi dan Industri*, No. 1, Tahun XV
- Hasibuan, Malayu S.P. 2003. *Organisasi dan Motivasi Dasar Peningkatan Produktivitas*. Jakarta: Bumi Aksara
- Hasibuan, Malayu S.P. 2002. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Jakarta; Bumi Aksara.
- Hendricks, Gay dan Kate Ludeman. 1996. *The Corporate Mystic: A Guidebook for Visionaries with Their Feet on the Ground*. New York.: Bantam Book.
- Hidayat, Moch. 2003. Hubungan Motivasi Pegawai, Budaya Organisasi dan Efektivitas Kerja Terhadap Produktivitas Kerja Pegawai di Kantor Sekretariat Daerah Propinsi Kalimantan Timur. Surakarta: Tesis. UMS Surakarta.
- Hofstede, Geert. 1986. *Culture's Consequences, International Differences in Work – Related Values*. London: Sage Publications.
- Horton, Sylvia. 2000. *Introduction the Company Movement. Its Origins and Impact on The Public Sector*. The Internastional Journal of Public Sector Management, vo. 13. No. 4.
- Hoy, Wayne K. dan Miskel, Cecil H. 1991. *Educational Admistration: Theory, Research, and Practice*. New York: McGraw-Hill, Inc.
- Husaini Usman dan Ali Akbar. 2003 *Pengantar Statistik*. Jakarta: Sinar Grafika.

- H. Teman, Koesmono, 2014. *Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Motivasi dan Kepuasan Kerja Serta Kinerja Karyawan pada Sub Sektor Industri Pengolahan Kayu Skala Menengah di Jawa Timur*. Surabaya: Universitas Katholik Widya Mandala.
- Iskandar, R. 2012. Pengaruh Stres dan Motivasi terhadap Produktivitas Pegawai Negeri Sipil di Sekretariat Daerah Kabupaten Bangka. *Tesis*. Pangkalpinang: Program Pascasarjana Universitas Terbuka.
- Ivancevich, John M. 1992. *Human Resource Management*. Chicago: Richard Irwin Inc.
- Ivancevich, dkk. 2007. *Perilaku dan Manajemen Organisasi*. Edisi Ketujuh. Alih Bahasa: Gina Gania. Jakarta: Erlangga
- James, Robins G. dan Jones, Barbara J. 1986. *Komunikasi yang Efektif untuk Pemimpin, Pejabat dan Usahawan*. Jakarta: Pedoman Ilmu Jaya.
- Jason A, J Colquitt, Lepine, Jeffery A. & Wesson, Michael J. 2009. *Organizational Behavior Improving Performance and Commitment in the Work Place*. New York :Mc Graw-Hill.
- Kamars, D. 2005. *Administrasi Pendidikan Teori dan Praktek*. Edisi Kedua. Padang: Universitas Putra Indonesia Press, 2005
- Kartono, Kartini. 1992. *Pemimpin dan Kepemimpinan*. Jakarta: Rajawali
- Kasim, Azhar. 1993. *Pengukuran Efektivitas Dalam Organisasi*. Jakarta: FEUI
- Kast, Fremont E. dan Rosenzweig, James R. 2002. *Organisasi dan Manajemen Jilid 2*. Alihbahasa: A. Hasyim Ali. Jakarta: Bumi Aksara
- Kerstin M.C.,1999. *New Ways of Organizing The ReaTtization of Customer Value-a New Challe ge for The Twenty First Century*. New York: The TQM Magazine, vol. 11. no.6
- Kinicki, Angelo & Robert Kreitner. 2004. *Perilaku Organisasi*. Terjemahan. Jakarta: Salemba Empat.
- Kopelman, Richard E. 1986. *Managing Productivity in Organizations: A Practical, People-Oriented Perspective*. Singapore: McGraw-Hill Book Co.
- Koontz, Harold.et.all. 1990. *Management, a System and Contingency Analysis of Managerial Function*. Tokyo: Megraw Hill, Kogakusha.

- Kotter, J.P. & Heskett, J.I. 1997. *Corporate Culture and Performance* . Jakarta Prehalindo.
- Kreps. Gary L. 1990 *Organizational Communication: Theory and Practice* . New York: Longman
- Krob, L. David. 1994. *Kepemimpinan Dalam Perusahaan*. Alihbahasa: Slamet Wijadi. Jakarta: Bhratara
- Lindsay, William M. & . Petrick, Joseph A. 1997. *Total Quality and Organizational Development*, Florida St. Lucie Press.
- Louis W, Fry,; Vitucci, Steve; Cedillo, Marie. 2005. Spiritual Leadership and Army Transformation: Theory, Measurement and Establishing a Baseline. *Leadership Quarterly*, 16(5).
- Lussier, Robert N. 1996. *Human Relations In Organizatlons : A Skill Building Approach*. Chicago: Mc.Graw-Hill Companies, Inc.
- Luthan, Fred. 2005. *Organizational Behaviour*. New York: McGraw Hill.
- McClelland, David C. 1976. *The Achieving Sociaty*. New York : A Division of Macmillan Publishing Co. Inc.
- Mahdi, Sayyid as-Sadr. 2003. *The Ahl ul-Bayt; Ethical Role-Models*. Terj. Ali bin Yahya, Jakarta: Pustaka Zahra.
- Manalu, E. A. 2012. Pengaruh Motivasi, Kepemimpinan, dan Disiplin Terhadap Produktivitas Kerja Pegawai Dinas Kehutanan dan Perkebunan Kabupaten Tapanuli Tengah. *Tesis*. Jakarta: Program Pascasarjana Universitas Terbuka.
- Maslow, Abraham. 1954. *Motivation and Personality*. New York : Harper and Row.
- Milton, Charles R. 1981. *Human Behavior in Organizations, Three Levels of Behavior*. New Jersey: Prentice Ha», Inc.
- Moekijat. 1998. *Administrasi Perkantoran*. Bandung: Mandar Maju
- Moekijat. 1982. *Organisasi dan Motivasi*. Jakarta: Bumi Aksara

- Morgan, C. T. dkk. 1986. *Introduction to Psychology*. New York: McGraw-Hill
- Walgito Bimo. 2001. *Psikologi Sosial*. Yogyakarta: Andi
- Moorehead, Greogory & Griffin, Riklay W. 1999. *Organizational Behavior*, New York: AITBS.
- Moeljono. 2005. *Budaya Organisasi Dalam Pendidikan*. Bandung: Tarsito.
- Muhammad, Arni. 1989. *Komunikasi Organisasi*. Jakarta: Depdikbud PPLPTK
- Mulyadi dan Setyawan, John. 2011. *Sistem Perencanaan dan Pengendalian Manajemen*. Jakarta: Salemba Empat.
- Mulyadi, Dedi dkk, 2013. *Analisa Peran Kepemimpinan terhadap Motivasi Kerja Pegawai Departemen Fasilitas umum dan Penataan lingkungan Perum Peruri*, Jurnal Manajemen Vol. 10, No. 3.
- Musta'in, M. Nadjib dan Manan, Anwar Sanusi Abdul. 2014. *A Study on Employees Performance: Spiritual Leadership and Work Motivation with Mediation Work Satisfaction at the University of Darul Ulum Indonesia*. European Journal of Business and Management, 6(39).
- Nawawi, Hadari dan Hadari, Martini. 1990. *Kepemimpinan Yang Efektif*. Yogyakarta: UGM Press
- Nawawi, Hadari. 2006 *Kepemimpinan Mengefektifkan Organisasi*, Yogyakarta: Gajah Mada University Press,
- Newell, Clarence A. 1978. , *Human Behavior in Educational Administration* New Jersey: Prentice-Hall, Inc.
- Oppenheim, A.N. 1996. *Questionare Design and Attitude Measurement*. New York: Basic Books Inc
- Ottevill et.al. 2000. *Management Competence Development for Professional Service SMEs: The Case of Community- Pharmacy (Education and Training*, vol.42, no.4/5
- Owens, Robert G. 1991. *Organizational Behavior in Education*. Boston: Allyn and Bacon. Inc.
- Pace, R, W. dan Faules, D, F. 2006. *Komunikasi Organisasi Strategi Meningkatkan Kinerja Perusahaan*. Bandung: Remaja Rosdakarya
- Papalia. D.E. 1985. *Psychology*. New York: McGraw-Hill Inc

- Parker, Shirley-Gore. 1996. *Perception is Reality: Using 360-degree appraisal against behavioral competencies to effect organizational change and improve management performance*. Career Development International.
- Pakpahan, J. M. 2010. Pengaruh Faktor-faktor Motivasi Kerja terhadap Produktivitas Karyawan pada Perusahaan PT Indotirta Suaka di Pulau Batam. *Tesis*. Batam: Program Pascasarjana Universitas Terbuka.
- Percy, Ian. 1997. *Going Deep, Exploring Spirituality in life and Leadership*. Arizona: Inspired Production Press.
- Pierce, John L. and John W. Newstrom. 2006. *Leaders & The Leadership Process*. New York: McGraw-Hill.
- Prather, Charles W. *How Is Your Climate for Innovation?* (<http://www.thinking.net/stivity/creativityv.html>).
- Pratiwi. 2006. Pengaruh Budaya Organisasi, Komitmen Organisasi, Komunikasi Atasan dan Bawahan, dan Kompensasi Terhadap Produktivitas Karyawan BRI Cabang Wonogiri. Surakarta: *Tesis*. STIE AUB Surakarta.
- Prasetyo, E.& Wahyudin, M. (2003). Pengaruh Kepuasan dan Motivasi Kerja Terhadap Produktivitas Kerja Karyawan Riyadi Palace Hotel di Surakarta. *Tesis*. Surakarta: Program Pascasarjana Universitas Muhammadiyah Surakarta.
- Prown, JD. 1993.. *The Truth of Material Culture; History of Fiction*, In S. Lubar and WDK Kingery, eds, *History From Things; Essays on Material Cultural*. Washington: Smithsonian Institution Press, Prown.
- Purba, Sukarman. 2009. *Kinerja Pimpinan Jurusan di Perguruan Tinggi: Teori, Konsep, dan Korelatnya*. Yogyakarta: Laksbang Pressindo.
- Ravianto, J. 1986. *Produktivitas dan Manajemen: Kumpulan Kertas Kerja*. Jakarta: Lembaga Sarana Informasi Usaha dan Produktivitas.
- Ravianto, J. 1994. *Produktivitas dan Manusia Indonesia*. Jakarta: SIUP.
- Rawls, John. 1997. *A Theory of Justice*. New York: Columbia University Press.
- Richardson, Helen. 2002. *How Do You Measure Productivity*. Copyright by ProQuest Company.

- Rivai, Veithzal & Jauvani, Ella. 2009. *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan Dar Teori ke Praktik*, Jakarta: Rajawali Pers.
- Robbins, Stephen P. 1994. *Teori Organisasi: Struktur, Desain dan Aplikasi*. Jakarta: Arcan.
- Robbins, Stephen P. & Timothy A. Judge. 2009. *Organizational Behavior*. 13 Th Edition, USA: Pearson International Edition, Prentice Hall.
- Robbin, Stephen P. dan DeCemzo, David. 2003. *Fundamentals of Management, Essential Concepts and Applications*. Fourth Edition. New Jersey: Pearson Prentice Hall
- Robbins, Stephen P. 2007. *Perilaku Organisasi*, Edisi Kesepuluh Alih Bahasa: Benyamin Molan. Jakarta: Macanan Jaya Cemerlang
- Robotham, David. 1996. *Competencies Measuring The Unmeasurable* (Management development Review, vol.9. no. 5
- Rodway, Gregory. 2007. *How Does work Climate Affect Performance*
- Rosyada, Dede. 2002. *Paradigma Pendidikan Demokratis: Sebuah Model Pelibatan Masyarakat dalam Penyelenggaraan Pendidikan*, Jakarta: Prenada Media,
- Russel, Robert S. dan Taylor, Bernard W. 1998. *Operations Management Focusing on Quality and Competitiveness*. Second Edition. New Jersey: Prentice Hall.
- Sahril. 2011. Pengaruh Pembinaan dan Motivasi Kerja terhadap Produktivitas Kerja PegawaiPengelola Kearsipan di Lingkungan Pemerintah Kabupaten Bangka Tengah. *Tesis*. Jakarta: Program Pascasarjana Universitas Terbuka
- Saksono, Slamet.1988. *Administrasi Kepegawaian*. Yogyakarta: Kanisius, 19
- Sardiman AM. 2007. *Interaksi dan Motivasi Belajar Mengajar*. Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Saroso. Pengaruh Kepemimpinan, Budaya Organisasi, Motivasi Kerja, dan Kedisiplinan Kerja Terhadap Produktivitas Kerja Pegawai PT. Jasa Raharja (Persero) Perwakilan Surakarta. Surakarta: *Tesis*. STIE AUB Surakarta, 2007, h. 1.

- Sedarmayanti. 1996. *Tata Kerja dan Produktivitas Kerja. Suatu Tinjauan dari Aspek Ergonomi atau Kaitan antara Manusia dengan Lingkungan Kerjanya*. Bandung: Mandar Maju.
- Sawaf dan Cooper. 1998. *Executive EQ, Kecerdasan Emosional dalam Kepemimpinan dan Organisasi*. Jakarta: Gramedia Pustaka Utama.
- Sedarmayanti. 2008. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung: Refika Aditama
- Sedarmayanti. 2001. *Sumber Daya Manusia Dan Produktifitas Kerja*, (Bandung: Mandar Maju.
- Schein, Edgar H. 2004. *Organizational Culture and Leadership*, San Francisco: John Wesley and Son.
- Schein, Edgar H. 1984. *Coming to New Awareness of Organizational Culture*. Sloan Management Review, Winter.
- Sheridan, Andrew May, 1997. *Think Globally and Act Locally, Competencies for Global management*. Career Development International.
- Shofwa, Yoiz. 2013. *Pengaruh Motivasi Spiritual dan Kepemimpinan Spiritual terhadap Kinerja Religius Dosen dan Karyawan STAIN Purwokerto*. Jurnal Pro Bisnis, 6(1).
- Siagian, Sondang P. 2002. *Kiat Meningkatkan Produktivitas Kerja*. Jakarta: Rineka Cipta
- Siagian, Sondang P. 2006 . *Administrasi Pembangunan*. Jakarta: Bumi Aksara
- Sianturi, Marudut. 2012. *Pengaruh Kepemimpinan Transformasional, Komunikasi Interpersonal, Pemberdayaan Pegawai, dan Motivasi Terhadap Komitmen Organisasi, Sinopsis*, Jakarta: Program Pascasarjana Universitas Negeri Medan.
- Simanjuntak, Payman J. 1996. *Manajemen Dan Evaluasi Kinerja*. Jakarta: Lembaga Penerbit Fakultas Ekonomi Universitas Indonesia
- Smith, W.C. 1963. *Modern Islam in India*, Lahore: Ashraf.
- Soepeno. 1997. *Statistika Terapan Dalam Penelitian Ilmu-Ilmu Sosial dan Pendidikan*. Jakarta: Rineka Cipta

- Starrat, Robert J. 2007. *Menghadirkan Pemimpin Visioner: Kiat Menegaskan Peran Sekolah*. Yogyakarta: Kanisius.
- Steers, Richard M. , Porter, Lyman dan Bill, Gregory A. 1995. *Motivation and Leadership at Work*. New York: Mc Graw-Hill, Inc.
- Stevenson, William J. 1996. *Production/Operations Management*, 5th Edition Chicago: Irwin
- Sulistyo. Heru. 2009. *Pengaruh Kepemimpinan Spritual dan Komunikasi Organisasional Terhadap Kinerja Karyawan*. Semarang: Jurnal EKOBIS. Volume 1. Nomor 2. Juli.
- Suharsaputra, Uhar. 2010. *Administrasi Pendidikan*. Bandung: Refika Aditama.
- Sukirman. 2007. *Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Produktivitas Kerja (Kasus Guru Akuntansi Unnes Semarang)*. Jurnal Pendidikan Ekonomi Vol 2 No. 2 Juli.
- Sunarto. 2003. *Manajemen Pemasaran*. Yogyakarta: BPFE-UST.
- Syafaruddin dan Asrul. 2013. *Kepemimpinan Pendidikan Kontemporer*. Bandung. Ciptapustaka Media.
- Syarif, Rusli. 1991. *Produktivitas*. Bandung: Angkasa
- Tampubolon, Daulat P. 2001. *Perguruan Tinggi Bermutu: Paradigma Baru Manajemen Pendidikan Tinggi Menghadapi Tantangan Abd ke-21*. Jakarta: Gramedia Pustaka Utama.
- Taruna, Dwidjajaadi. 2008. *Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Motivasi Kerja, Lingkungan Fisik dan Teknologi Terhadap Keefektifan Organisasi di Direktorat Jenderal Anggaran Departemen Keuangan RI, Sinopsis*, Jakarta: Program Pascasarjana Universitas Negeri Jakarta.
- Terry, George R. 1986. *Asas-Asas Management*. Terjemahan Winardi. Bandung : Alumni.
- The Manager Management Strategis For Improving Health Services. 2002. *Creating a Work Climate That Motivates Staff and Improves Performance*. Volume 11, No 3
- Timpe. A. Dale. 2002. *Productivity*. Alih Bahasa: Dimas Samudra Restu dan Soesanto Boedidarmo. Jakarta: Gramedia, 2002

- Timpe. A. Dale. 2003 *Kepemimpinan*. Alih Bahasa Susanto Budhidharma. Jakarta: Gramedia
- Tjahjono, Harry. 2003. *Kepemimpinan Dimensi keempat' Selamat Tinggal Krisis kepemimpinan*. Jakarta: Elek Media Komputindo.
- Thayib dkk. 2013. *Pengaruh Spritual Leadership, Stres Kerja, dan Kompensasi Terhadap Kepuasan dan Prestasi Kerja Social Worker Organisasi Sosial di Surabaya*. Jurnal Bimbingan dan Konseling Islam Vol. 03, No. 01.
- Thoha, Miftah. 2008 *Perilaku Organisasi Konsep Dasar dan Aplikasinya*. Jakarta: Raja Grafindo Persada.
- Tobroni. 2005. *The Spiritual Leadership*. Malang: UMM Malang.
- Tobroni. 2005. *Perilaku Kepemimpinan Spiritual dalam Pengembangan Organisasi Pendidikan dan Pembelajaran*. Yogyakarta: *Disertasi*, UIN Sunan Kalijaga.
- Tobroni. 2015. *Spiritual Leadership: A Solutions of the Leadership Crisis in Islamic Education in Indonesia*. British Journal of Education, 3(11).
- Umar, Husein. 1998. *Riset Sumber Daya Manusia dalam Organisasi*. Jakarta: Gramedia
- Unland. et.al. 2000. *Research Chefs' Competencies: A Delphi Approach*. International Journal of Contemporary-Hospitality Quality. Vol. 18. No.4.
- Uno, Hamzah B. dan Nina Lamatenggo. 2012. *Teori Kinerja dan Pengukurannya*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Usman, Husaini. 2008 . *Manajemen Teori Praktik dan Riset Pendidikan*. Edisi Kedua. Jakarta: Bumi Aksara.
- Utama, Indra, 2018. *Pengaruh Kompetensi Dosen, Iklim Kerja, Sikap Kerja dan Motivasi Kerja Terhadap Produktivitas Kerja Dosen Perguruan Tinggi Swasta Di Aceh*. *Disertasi*, Medan: Program Pascasarjana Universitas Negeri Medan.
- Wahab, A.A. 2008. *Anatomi Organisasi dan Kepemimpinan Pendidikan. Telaah Terhadap Organisasi dan Pengelolaan Organisasi Pendidikan*. Jakarta: Bumi Restu

- Wiley, Carolyn. 1997. *Motivates Employees According to Over 40 Years of Motivation Surveys* (International Journal of Manpower, vol. 18, No.3)
- Williams, Chuck. 2003. *Management*. 2nd Edition. USA: Thomson South - Western
- Winardi, J. 1989. *Manajemen Prilaku Organisasi*. Bandung: Citra Aditya Bhakti
- Winardi, J. 2007. *Motivasi dan Pemotivasian Dalam Manajemen*. Jakarta: Raja Grafindo Persada.
- Winardi, J. 2003. *Teori Organisasi dan Pengorganisasian*, Jakarta: Raja Grafindo.
- Wirawan. 2013. *Kepemimpinan : Teori, Psikologi, Perilaku Organisasi, Aplikasi dan Penelitian*. Jakarta: Rajawali Press.
- Zainun, Buchari. 1989. *Manajemen dan Motivasi*. Jakarta: Bumi Aksara
- Zohar, Danah dan Ian Marshall. 2000. *SQ : Spiritual Intelligence*. London : Bloomsbury